

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure, likely a saint or religious figure, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a cross. The text "UNIVERSITAS SAN CAROLINAE" is inscribed around the top half of the circle, and "GUATEMALENSIS" is at the bottom. The words "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADE" are also visible along the top edge.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL EN HOTEL GRAND CAPORAL
EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL
DE CHIQUIMULA

PABLO ANDRÉS CANO DÍAZ

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MAYO, 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL EN HOTEL GRAND CAPORAL
EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL
DE CHIQUIMULA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

PABLO ANDRÉS CANO DÍAZ

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MAYO 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**RECTOR EN FUNCIONES
M.A. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO**

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
Representante de Profesores:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Representante de Profesores:	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de Estudiantes:	A.T. Estefany Rosibel Cerna Aceituno
Representante de Estudiantes:	PEM. Elder Alberto Masters Cerritos
Secretaria:	M.Sc. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	M. A. Edwin Rolando Rivera Roque
Coordinador de Carrera:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Secretario:	M.A. David Estuardo Villatoro Arévalo
Vocal:	M.A. Jaime René González Cámara

TERNA EVALUADORA

Presidente:	M.A. Jaime René González Cámara
Secretario:	M.Sc. Oscar Eduardo Orellana Aldana
Vocal:	M.A. David Estuardo Villatoro Arévalo
Suplente:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma

Chiquimula, 18 de mayo de 2021

Señores

Miembros del Consejo Directivo

Centro Universitario de Oriente -CUNORI-

Universidad de San Carlos de Guatemala, -USAC

Chiquimula, Ciudad

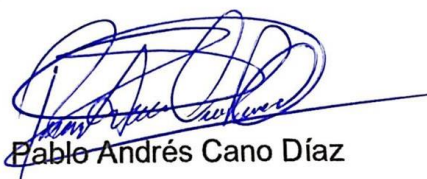
Respetables Señores:

En cumplimiento con lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Centro Universitario de Oriente, presento a consideración de ustedes, el trabajo de graduación denominado: " **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN HOTEL GRAND CAPORAL EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA**".

Como requisito previo a optar al título profesional de Administración de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente me suscribo de ustedes.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Pablo Andrés Cano Díaz

Carné: 201244468



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN DIARIO
PBX: 78730300 EXT. 1019



Chiquimula, 04 de mayo de 2021

Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Director
Centro Universitario de Oriente -CUNORI-
Chiquimula

Ingeniero Coy Cordón:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, me permito informarle que procedí a asesorar al estudiante: **PABLO ANDRÉS CANO DÍAZ** carné **201244468**, quien realizó la investigación denominada **"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN HOTEL GRAND CAPORAL EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA"**.

El estudiante **CANO DÍAZ**, se encuentra inscrito en la Carrera de Administración de Empresas -Plan Diario-, y a mi criterio, los resultados de dicha investigación sí cumplen con los requisitos establecidos por el Normativo de Trabajos de Graduación aprobados por la carrera.

En consideración a lo anterior, me permito recomendar que se autorice la impresión del documento, para el consecuente Examen Público de Graduación Profesional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. CARLOS LEONEL CERNA RAMÍREZ
Asesor Principal





D-TG-AE-063/2021

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó el estudiante **PABLO ANDRÉS CANO DÍAZ** titulado "**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN HOTEL GRAND CAPORAL EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA**", trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y del Organismo Coordinador de Trabajos de Graduación, de la carrera de Administración de Empresas. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como Trabajo de Graduación a Nivel de Licenciatura, previo a obtener el título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, dieciocho de mayo del dos mil veintiuno.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordon
DIRECTOR
CUNORI - USAC



c.c. Archivo
EFCC/ars

AGRADECIMIENTO - DEDICATORIA

Al Padre Sempiterno, Omnipotente, Omnipresente, Omnisciente, Inasible, Misericordioso, Abba!

“Bendito sea Dios,
Padre de nuestro Señor Jesucristo,
que nos ha bendecido en la persona de Cristo
con toda clase de bienes espirituales y celestiales.

Nos ha dado la vida a través de nuestros padres. Gracias papá, Edy Alfredo Cano Orellana, gracias mamá, Gladys del Rosario Díaz y Díaz de Cano; por su apoyo inquebrantable y por alentarme ante cualquier circunstancia.

Nos ha demostrado su amor a través de mis hermanas Fátima del Carmen Cano Díaz y mi hermana Mercedes de los Ángeles Cano Díaz, en cada momento que hemos vivido juntos, por animarme a buscar la excelencia.

Él nos eligió en la persona de Cristo,
antes de crear el mundo, para que fuésemos santos
e irreprochables ante Él por el amor.

Mi amor, a mi esposa Josselyne Andrea Sarceño Calderón, quien ha creído en mí y me ha demostrado su amor, apoyándome y ayudándome en todo momento. Gracias esposa por ser mi puente para alcanzar la felicidad. A través de tu amor, paciencia y tolerancia, hemos podido mantenernos uno al lado del otro para seguir apoyándonos hasta que Dios decida.

Él nos ha destinado en la persona de Cristo,
por pura iniciativa suya, a ser sus hijos,
para que la gloria de su gracia,
que tan generosamente nos has concedido
en su querido Hijo, redunde en alabanza suya.

Mi cariño y recuerdo para quienes se nos han adelantado hacia la casa del Padre. Papá Justo, Tío Miguel, Papá Tono, Mamá Mila, sé que gozan de este triunfo en la eternidad.

Por este Hijo, por su sangre,
hemos recibido la redención, el perdón de los pecados.
El tesoro de su gracia, sabiduría y prudencia
ha sido un derroche para nosotros
dándonos a conocer el misterio de su voluntad.

¡Qué grande es tu amor en la familia que me has dado Señor! A mi abuelita Rosalina Díaz de Díaz, mis tíos, tías, primas y primos, por toda la familia dispersa geográficamente, pero unidas en un solo corazón. Gracias cuñado Miguel Monzón por el apoyo y los ánimos que me brindaste cuando lo necesitaba, y cuñados Diego Sarceño y José Linarez, por su cariño y admiración. Mi sobrina Ainhoa Lucía Monzón Cano, quien con su sonrisa y ocurrencias me anima a seguir día a día luchando por lograr mis metas.

Éste es el plan
que había proyectado realizar por Cristo
cuando llegase el momento culminante:
recapitular en Cristo todas las cosas del cielo y de la tierra”

Con la creación entera y por mis amigos, los que siempre han estado ahí, justo en el momento, ¡gracias por todo! Al “cuarteto” Marco Sandoval, German Guardado y Stheev Jongezoon quien desde el inicio de la carrera estuvieron siempre apoyándome. A mi fiel e incondicional amigo de cuatro patas, mi perro Muñeco, por su compañía en mis noches de desvelo.

Gracias fraternalmente a los docentes Lic. Jaime González, Lic. Carlos Cerna, Lic. José María Campos, Lic. Gildardo Arriola, Lic. Eduardo Orellana, Licda. Eduina Linares; personal administrativo y de servicio del CUNORI.

RESUMEN

El presente informe, se da a conocer los resultados de la monografía de investigación intitulada Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del personal en Hotel Grand Caporal, del departamento de Chiquimula, el cual tuvo como objetivo identificar la necesidad de capacitación que debe atenderse hacia los colaboradores de la referida empresa, derivado de lo cual se presenta la propuesta para empoderarlos en el desempeño de sus puestos.

El área de convergencia de la prestación de servicios, es considerada importante, dado el tránsito de personas hacia lugares fronterizos como centros turísticos a nivel nacional como a nivel internacional, por lo que es de vital importancia considerar este tipo de apreciaciones en las áreas de capacitación.

La investigación tuvo el enfoque de naturaleza cualitativa y descriptiva, en la que participaron 54 colaboradores, considerando el planteamiento que hace Chiavenato (2000) sobre las categorías de conocimientos, habilidades y actitudes, los participantes opinaron tomando en cuenta su experiencia, guiada por objetivos generales y específicos quienes como informantes mediante una encuesta proporcionaron insumos como contenidos para generar la propuesta de capacitación.

Al analizar la categoría de datos sociodemográficos se pudo constatar que, en su mayoría, el personal que trabaja en dicho hotel son hombres, así mismo, se pudo comprobar que el nivel de estudios de los colaboradores está en el nivel primario; los colaboradores han gozado de estabilidad laboral, por cuanto tienen de uno a cuatro años de haber iniciado a prestar su servicio.

En cuanto a la categoría de conocimientos, se evidencia que los colaboradores conocen sus actividades y funciones que tienen a cargo, sin embargo, indicaron que

es necesario ampliar conocimientos sobre el servicio al cliente, relaciones interpersonales y resolución de conflictos.

En la categoría de habilidades se vio la necesidad de reforzarles para mejorar el desempeño, en comunicación, toma decisiones y en trabajo en equipo.

En relación a las actitudes, se identificó que muestran ser responsables en la disposición al trabajo, sin embargo, debe proveerse capacitación en trabajo bajo presión, automotivación y liderazgo, para que puedan tener una mayor efectividad en las tareas y funciones que desempeñan.

Se determinó necesario contar con un plan de capacitación para que el hotel pueda mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en los colaboradores, para mejorar el desarrollo de funciones y tareas asignadas en los puestos en los cuales los tienen contratados.

ÍNDICE

Resumen	ix
Índice de tablas	xv
Índice de figuras	xvi
Índice de gráficas	xvii
Índice de siglas y abreviaturas	xviii
Introducción	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Antecedentes y contexto	3
1.1.2 Formulación del problema	5
1.1.3 Sistematización del problema	6
1.1.4 Identificación del objeto de estudio	6
1.1.5 Delimitación del problema	6
a. Delimitación Institucional	6
b. Delimitación geográfica	6
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Diseño metodológico	9
1.4.1 Tipo de investigación	9
1.4.2 Método de investigación	9
1.4.3 Definición de población y muestra	9
1.4.4 Conceptualización y operacionalización de categorías	11
1.4.5 Técnica de recolección de datos	12
a. Observación	12
b. Cuestionario	13

c. Revisión bibliográfica	13
1.4.6 Fuentes de información	13
a. Fuentes primarias	13
b. Fuentes secundarias	13

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Historia de Hotel Grand Caporal	14
2.2 Filosofía empresarial de Hotel Grand Caporal	15
2.2.1 Misión	15
2.2.2 Visión	15
2.2.3 Valores	15
a. Honestidad	15
b. Compromiso	15
c. Transparencia	16
d. Aprendizaje y adaptabilidad	16
e. Objetivos estratégicos	16
2.3 Estructura organizacional	17

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos	21
3.2 Marco conceptual	23
3.2.1 Competencias laborales	23
3.2.2 Formación y desarrollo del colaborador	24
3.2.3 Descripción del puesto	25
3.2.4 Evaluación del desempeño	27
3.2.5 Capacitación y desarrollo	27
3.2.6 Conocimientos	29

3.2.7	Habilidades	30
a.	Habilidad técnica	31
b.	Habilidad manual	31
c.	Habilidad humanística	31
d.	Habilidad conceptual	31
3.2.8	Actitudes	31
a.	Trabajo en equipo	32
b.	Automotivación	32
3.2.9	Programa de capacitación	33
3.2.10	Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-	33
3.2.11	Modelo puesto-persona	34
a.	Características generales del modelo	34
b.	Ventajas del modelo	34
3.2.12	Valores humanos	35
3.2.13	Calidad	35
3.2.14	Servicio	36
3.2.15	Expectativa	36
3.2.16	Percepción	37

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1	Datos sociodemográficos	38
4.1.1	Géneros de los colaboradores	38
4.1.2	Nivel de escolaridad	39
4.1.3	Tiempo de relación laboral	39
4.2	Conocimientos	39
4.3	Habilidades	42
4.4	Actitudes	44
4.5	Aspectos sobre capacitación	48
4.6	Resumen por áreas	49

Conclusiones	54
Recomendaciones	55
Referencias bibliográficas	56
Apéndice	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Página
1	Personal de Hotel Grand Caporal	10
2	Categorías y descriptores	11
3	Definición de los puestos	18
4	Identificación y especificación de puestos	26
5	Hallazgos en los colaboradores	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Descripción	Página
1	Organigrama de Hotel Grand Caporal	15

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Descripción	Página
1	Conocimientos identificados por los colaboradores	40
2	Habilidades que posee el recurso humano	43
3	Actitudes que consideran poseer los colaboradores	45

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

DNC	Diagnóstico de necesidades de capacitación
km	Kilómetro
RRHH	Recursos Humanos
S.A.	Sociedad Anónima

INTRODUCCIÓN

Se presenta el informe de la monografía de investigación Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del personal en Hotel Grand Caporal, la cual se realizó en la cabecera del departamento de Chiquimula, tuvo como objetivo analizar necesidades de capacitación de colaboradores de Hotel Grand Caporal, para realizar una propuesta que los empodere en el desempeño de sus puestos. El aporte de esta investigación está orientado en haber generado información que permita tomar decisiones, la cual busca atender la inquietud del área de Recursos Humanos, quienes están interesados en implementar un programa de capacitación.

Se abordó esta temática en Hotel Grand Caporal, debido a que se ha presentado un incremento en la demanda de sus servicios, lo que ha implicado contratar más personal, lo cual ha hecho necesario iniciar y gestionar un proceso de inducción y mejoramiento de capacidades para el recurso humano. En la actualidad, al capacitar sistemáticamente a los colaboradores, se obtienen ventajas que benefician a la empresa y su personal en los aspectos de economizar tiempo, dinero y esfuerzo para la solución de problemas que se presentan ante el aumento de clientes de los diferentes servicios que prestan.

El tipo de investigación fue un estudio descriptivo considerando el enfoque cualitativo, guiando la misma por objetivos, partiendo de la información que proporcionen los colaboradores, mediante una encuesta, para poder abordar la problemática existente en relación al tema y así poder llegar a generar una propuesta de capacitación. Se utilizó el método inductivo, el cual permitió identificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores que hay que fortalecer con el fin de mejorar el desempeño de los mismos y poder brindar un servicio de calidad.

Se fundamentó la investigación en lo que plantea Reza (2006), quien define el método puesto-persona, el cual se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente su puesto.

La presente monografía está conformada de la siguiente manera:

Capítulo I, Marco metodológico, el cual permitió conocer el problema y forma de analizar el mismo, justificación que indica la importancia y aporte de la presente investigación para la empresa y objetivos, desglosados en general y específicos, delimitación del problema, tipo de investigación, método de investigación, técnicas de recolección de datos, fuentes de información, y la definición de la población y muestra.

Capítulo II, Marco referencial, en el cual se presentan datos generales, visión, misión, valores, objetivos estratégicos y la estructura organizacional de Hotel Grand Caporal.

Capítulo III, Marco teórico, integrado por aspectos teóricos, conceptos para fundamentar el valor de conocer los requerimientos en necesidades de capacitación de los colaboradores de Hotel Grand Caporal, así mismo el modelo del DNC a utilizado en la investigación.

Capítulo IV, Análisis de resultados, donde se muestran los resultados de las opiniones obtenidas de los colaboradores.

Se presenta las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas como base de la presente investigación y apéndices donde se incluyen los instrumentos utilizados para la recolección de datos y la propuesta generada.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes y contexto

En la actualidad, se vio la necesidad de tener una propuesta de capacitación para reducir las deficiencias que se han observado en el servicio que se les brinda a los clientes, buscando ser más efectivos y eficientes en todo lo relacionado a la parte operativa y administrativa. Ante ello, se hace necesario tomar decisiones y sistematizar los procesos.

En el año 2014 nace en el oriente de Guatemala, un nuevo concepto de hotel, de estilo colonial, con el fin de albergar a visitantes y turistas en ambiente cómodo y placenteros paisajes. Grand Caporal Hotel proporciona el ambiente que se necesita para un buen descanso, ofreciendo al mercado cómodas habitaciones amuebladas, piscinas, cancha de futbol y áreas verdes. Cuenta con servicio de restaurante y salones para eventos, teniendo una capacidad total de atención para 1,000 personas, contando con personal tales como: mesero, bartender, chef, cocineros, mantenimiento, limpieza, así también cuenta con mobiliario, cristalería, mantelería para la realización de eventos.

La estructura organizacional de Grand Caporal Hotel es centralizada, las decisiones y orientación de la empresa dependen de una persona, que es el gerente general; en la actualidad existen dos encargados del área de restaurante, dos encargados del área de hotel, una encargada del área de eventos y un encargado del área de contabilidad.

El propósito de dicha monografía fue analizar cada puesto en relación a conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan en el desempeño de los mismos; actualmente, la problemática en la empresa es el crecimiento en la

cantidad de clientes, detectándose, por los mandos medios encargados de cada área, la necesidad de poder reorientar la capacitación que debe proveerse a los colaboradores, puesto que actualmente no cuentan con una propuesta que guíe dichas acciones, todo lo relacionado con este aspecto no ha sido planificado ni organizado sistemáticamente a la fecha, las capacitaciones que se les han brindado no forman parte de un proceso.

Lo planteado anteriormente, se ha ido generando y ha evolucionado con el tiempo, como producto de que cada vez se ha tenido que contratar más personal para atender los diferentes servicios que actualmente se están prestando a los usuarios del mismo. Se ha observado rotación de personal muy constante debido a que carecen de capacitación, lo cual fortalecerá de habilidades, capacidades y destrezas a cada uno de los empleados.

Teniendo en cuenta que se presentan proyecciones de atención de más clientes, se consideró necesario abordar la problemática determinada, debiendo tenerse el diagnóstico que permita orientar qué tipo de capacitación se necesita proveerles, a fin de empoderarlos en las funciones, responsabilidades y atribuciones que cada uno tiene asignadas. Participaron 54 colaboradores, de los cuales 47 son del área operativa y 7 del área administrativa, quienes son encargados del buen servicio que tiene que brindarse al cliente, así como ser capacitados en todo lo relacionado al puesto que desempeñan. Es importante señalar que, en la empresa, no se han realizado investigaciones o estudios, a la fecha, con el interés de identificar necesidades de capacitación en el personal.

Considerando todo lo descrito anteriormente, si no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, surgirán problemas en relación a las funciones desempeñadas por los colaboradores, entre los cuales están: malos procedimientos, mismos que generan la insatisfacción del cliente, inadecuado manejo de información en algunas áreas de trabajo, escaso trabajo en equipo, existencia de personal que no cuenta con las habilidades y actitudes que el puesto

exige e incertidumbre de los colaboradores ante nuevos cambios dentro de la empresa.

Se desarrolló considerando lo establecido en el modelo puesto-persona, en el cual Reza (2006), indica que el mismo permite hacer la comparación entre el puesto de trabajo y la persona o personas que lo ocupan. Dicho modelo ayudó en la detección de debilidades o necesidades actuales y futuras del colaborador, las cuales deben ser atendidas mediante la estructuración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la empresa a corto y largo plazo. Se quiso conocer la situación que existe entre lo que tiene definido cada uno de los puestos como demanda, para que puedan desempeñarse productivamente y, realidad existente, lo que implicó encontrar las necesidades en las cuales deba capacitárseles para ser empoderados en los diferentes puestos que ocupan.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil de puesto, situación que se ha evidenciado en el hotel cuando se trata de que los colaboradores tengan un ambiente proactivo, así como en la realización de tareas y actitudes que permitan interrelacionarse de una manera que se note el buen ambiente que se tiene en el hotel.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores de Hotel Grand Caporal, en la cabecera departamental de Chiquimula?

1.1.3 Sistematización del problema

- a. ¿Cuáles son los datos sociodemográficos de los colaboradores de Hotel Grand Caporal?
- b. ¿Cuáles son los conocimientos que demandan los puestos a los colaboradores en Hotel Grand Caporal?
- c. ¿Cuáles son las habilidades requeridas en los puestos para el buen desempeño de los colaboradores?
- d. ¿Cuáles son las actitudes que deben tener los colaboradores en el desempeño de funciones y responsabilidades de los puestos?
- e. ¿Cuáles son los elementos que debe conformar una propuesta de capacitación para Hotel Grand Caporal?

1.1.4 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio fue determinar las necesidades de capacitación que puedan existir de acuerdo al puesto persona que están desempeñando los colaboradores abordando conocimientos, habilidades y actitudes que deben saber hacer y querer hacer en el desempeño de sus puestos.

1.1.5 Delimitación del problema

- a. Delimitación institucional

La investigación se llevó a cabo en Grand Caporal Hotel, ubicado en el km. 173 Carretera a Esquipulas, Chiquimula.

- b. Delimitación geográfica

El presente estudio se llevó a cabo en la cabecera municipal de Chiquimula, Guatemala.

1.2 Justificación

El capacitar sistemáticamente a los colaboradores tiene ventajas que benefician a la empresa y su personal, en los aspectos de economizar tiempo, dinero y esfuerzo para la solución de problemas que se presentan ante el aumento de clientes de los diferentes servicios que ofrecen. Los problemas o carencias que puedan existir en los colaboradores del área administrativa, proporcionará la capacidad de analizar y evaluar los puestos de trabajo y establecer criterios, para la ubicación del personal en los puestos acorde al perfil de cada trabajador.

Tomando en cuenta los beneficios que brinda el DNC para tener una empresa bien estructurada internamente, competitiva y capaz de sobresalir en el mercado actual y dispuesto a brindar un servicio de calidad a sus clientes, Mendoza (2005) indica que existen razones que justifican el realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, entre ellos: a) para elevar la productividad de los colaboradores, b) lograr el crecimiento y progreso. En este sentido, en el hotel sujeto de estudio, no se han realizado investigaciones o estudios, a la fecha, con el interés de identificar necesidades de capacitación en el personal, sin embargo, en el transcurso del tiempo se implementó un manual de puestos y funciones, el cual fue elaborado en el año 2017.

El aporte práctico de esta monografía es generar una herramienta que ayude a la organización a conocer las necesidades de capacitación que requiere para lograr el buen desempeño de sus colaboradores, considerando que los beneficiarios de esta investigación son, de manera directa, el propietario, quien tendrá una mejora en los procesos y desempeño de los colaboradores; además, las personas sujetos de capacitación cuando la implementen, puesto que recibirán inducción, actualización, adiestramiento según sea el caso.

El aporte teórico de la investigación fue considerar lo planteado por Reza (2006), en cuanto haber analizado categorías en conocimientos, habilidades y actitudes, en el modelo puesto persona, en la búsqueda de las diferencias entre lo que deben hacer y lo que hacen los colaboradores, a fin de poder empoderarlos conforme a la información generada, y así solventar la problemática identificada en el hotel.

Por lo que, el DNC, además de identificar deficiencias en el personal, pretende brindar beneficios a la organización, fortaleciendo la gestión del recurso humano y garantizando el logro de objetivos propuestos por la empresa objeto de estudio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores de Hotel Grand Caporal, para realizar una propuesta temática que permita empoderar en el desempeño de sus puestos.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer un registro de datos sociodemográficos de los colaboradores de Hotel Grand Caporal.
- b. Determinar los conocimientos que demandan los puestos para que los colaboradores puedan desempeñarse eficientemente.
- c. Establecer las habilidades que requieren los colaboradores en los puestos, para tener un mejor desempeño.
- d. Identificar las actitudes que deben tener los colaboradores para que exista un buen desempeño en las funciones y responsabilidades que demandan los puestos.
- e. Elaborar una propuesta de capacitación para los colaboradores de Hotel Grand Caporal, Chiquimula.

1.4 Diseño metodológico

1.4.1 Tipo de investigación

Fue un estudio descriptivo que permitió identificar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de Hotel Grand Caporal, que debe fortalecer, con el fin de mejorar el desempeño de los mismos y poder brindar un servicio de calidad.

1.4.2 Método de investigación

El método utilizado en este estudio fue el inductivo, debido a que permitió analizar situaciones particulares que enmarcan el problema de la investigación y concluir en situaciones generales del tema, es decir, se tomaron en cuenta opiniones de colaboradores y de esta manera, se establecieron conclusiones de lo que debe mejorarse en cuanto a los servicios que ofrece el hotel.

1.4.3 Definición de población y muestra

Para desarrollar el diagnóstico de necesidades de capacitación del recurso humano de Hotel Grand Caporal, se tomó en cuenta los 54 colaboradores, que conforman la totalidad del personal administrativo y operativo, distribuido y desempeñándose en los puestos, según la tabla 1.

Tabla 1. Personal de Hotel Grand Caporal

Puesto	Cantidad
Gerente general	1
Encargado de restaurante	2
Meseros	11
Parrillero	1
Lavaplatos	2
Chef	3
Repostero	1
Preparador	4
Bartender	1
Encargada de eventos	1
Cajero	1
Limpieza restaurante	2
Encargado de hotel	2
Encargado de contabilidad	1
Ama de llave	8
Recepcionista	3
Lavandería	3
Jardinero	3
Seguridad	2
Mantenimiento	1
Motorista	1
Total	54

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.4.4 Conceptualización y operacionalización de categorías

En la tabla 2 se presentan los objetivos, categorías y descriptores operativos que orientan la monografía.

Tabla 2. Categorías y descriptores

Objetivos	Categorías	Descriptores
Establecer un registro de datos sociodemográficos de los colaboradores de Hotel Grand Caporal.	Datos Sociodemográficos	• Género • Nivel de escolaridad • Tiempo de relación laboral
Determinar los conocimientos que demandan a los colaboradores en los puestos para que puedan desempeñarse eficientemente.	Conocimientos	• Servicio al cliente • Resolución de conflictos • Relaciones interpersonales • Tecnología • Liderazgo • Autoestima • Comunicación
Establecer las habilidades que requieren los colaboradores en los puestos, para tener un mejor desempeño.	Habilidades	• Uso de procedimientos • Verbal y escrita • Uso de herramientas • Manejo de correspondencia • Toma de decisiones • Buena comunicación • Relaciones humanas • Trabajo en equipo • Numérica

...Continúa Tabla 2 Categorías y descriptores

Identificar las actitudes que deben mostrar los colaboradores para que exista un buen desempeño en las funciones y responsabilidades que demanda los puestos.	Actitudes	• Disposición al trabajo • Responsabilidad • Honestidad • Iniciativa • Liderazgo • Automotivación • Trabajo bajo presión
Elaborar una propuesta de capacitación para los colaboradores de Grand Caporal Hotel, Chiquimula.	Propuesta de capacitación	• Políticas de la capacitación • Objetivos • Metodología • Responsables • Recursos Materiales

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4.5 Técnica de recolección de datos

Para la recolección de información requerida en la investigación, se utilizó el enfoque puesto-persona, implementando los siguientes instrumentos:

a. Observación

Este método de recolección de datos consistió en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). La observación es un procedimiento de recopilación de datos e información que consistió en utilizar los sentidos para observar

hechos, realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrollan normalmente sus actividades (Salkind, 1998).

b. Cuestionario

Instrumento estructurado para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas escritas que tendrán que responder el gerente general y los encargados de cada área, así mismo, un cuestionario dirigido a los colaboradores del área operativa de Hotel Grand Caporal.

c. Revisión bibliográfica

Para la estructuración del marco teórico se utilizaron, páginas de internet, investigaciones académicas, reglamentos, manual de normas y procedimientos y manual de puestos y funciones.

1.4.6 Fuentes de Información

Para la recolección de los datos, se hizo uso de fuentes primarias y secundarias, entre ellos:

a. Fuentes primarias

Información que proporcionaron los 54 colaboradores de Hotel Grand Caporal.

b. Fuentes secundarias

Información que se obtuvo de libros, revistas, documentales, investigaciones, manuales de normas, reglamentos, entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Historia de Hotel Grand Caporal

Hotel Grand Caporal es una empresa comercial y de servicios, integrada por dos ramas diferentes como lo son hotel y restaurante, ubicada en km 173 CA 10 Ruta a Esquipulas, Chiquimula. Cuenta con piscina para los huéspedes, salones y áreas verdes para eventos especiales tales como: bodas, quince años, conferencias, capacitaciones, fiestas entre otras actividades. El Manual Administrativo elaborado por el Hotel Grand Caporal (2015), plantea la información que a continuación se presenta:

Surgió de la visión de un grupo de empresarios del área de Chiquimula con experiencia en el ámbito comercial, en restaurantes de comida rápida y a su vez con la construcción de residenciales dentro y fuera del área de la cabecera departamental. Impulsado principalmente por la idea y visión del canal interoceánico que pasaría prácticamente frente al recinto donde actualmente se ubica el hotel y restaurante, la construcción de instalaciones comenzó en el año 2012.

En el año 2014, nace en el oriente de Guatemala, un nuevo concepto de hotel, con un estilo colonial, con el fin de albergar a visitantes y turistas, en un ambiente cómodo y placenteros paisajes, proporciona el ambiente que se necesita para un descanso, ofreciéndole al público 111 cómodas habitaciones amuebladas, piscinas, cancha de futbol y áreas verdes.

2.2 Filosofía empresarial de Hotel Grand Caporal

Para el cumplimiento de su razón de ser el hotel actualmente, cuenta con elementos de un marco estratégico, lo cual se plantea a continuación proporcionado por la administración de Hotel Grand Caporal (2016).

2.2.1 Misión

Somos un hotel que trabaja al servicio de los clientes locales e internacionales, caracterizado por brindar una hospitalidad de calidad y buen ambiente dentro de las instalaciones, haciendo que nuestros visitantes vivan una experiencia grata en las instalaciones amplias, cómodas y confortables.

2.2.2 Visión

Ser una cadena hotelera líder en Guatemala, en la categoría cinco estrellas y gran turismo, preferida por los clientes locales e internacionales, superando las expectativas de nuestros visitantes y manteniéndose por delante de la competencia gracias a los servicios personalizados brindados a los clientes.

2.2.3 Valores

a. Honestidad

Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho

b. Compromiso

Un trabajador comprometido con su empresa será en primer lugar alguien muy implicado con su profesión y con él mismo. El compromiso de los empleados y colaboradores contribuye positivamente a la eficiencia, productividad, satisfacción y éxito de la organización. Este compromiso viene marcado por la

diferencia entre tener que hacer lo que se debe hacer y querer hacer lo que se ha de hacer

c. Transparencia

En un entorno social donde cada vez es menos frecuente, dentro de nuestros valores empresariales podemos integrar la transparencia hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes. Transparencia implica confianza y las relaciones humanas, incluidas las comerciales, se forjan con confianza.

d. Aprendizaje y adaptabilidad

Otro de los valores de una empresa y que también está relacionado con el punto anterior es la capacidad y conciencia de una empresa de que siempre debe estar en constante aprendizaje. Esto sirve tanto para todas aquellas personas que forman parte de la empresa. Este aprendizaje constante es indispensable para poder adaptarse a los cambios que se puedan producir en el futuro.

2.3 Estructura organizacional

El funcionamiento de la organización presenta, desde su inicio, el mismo (ver figura 1); en la actualidad, existen 2 encargados del área de restaurante, 2 encargados del área de hotel, 1 encargada del área de eventos y 1 encargado del área de contabilidad, todos bajo la supervisión del gerente general o propietario.

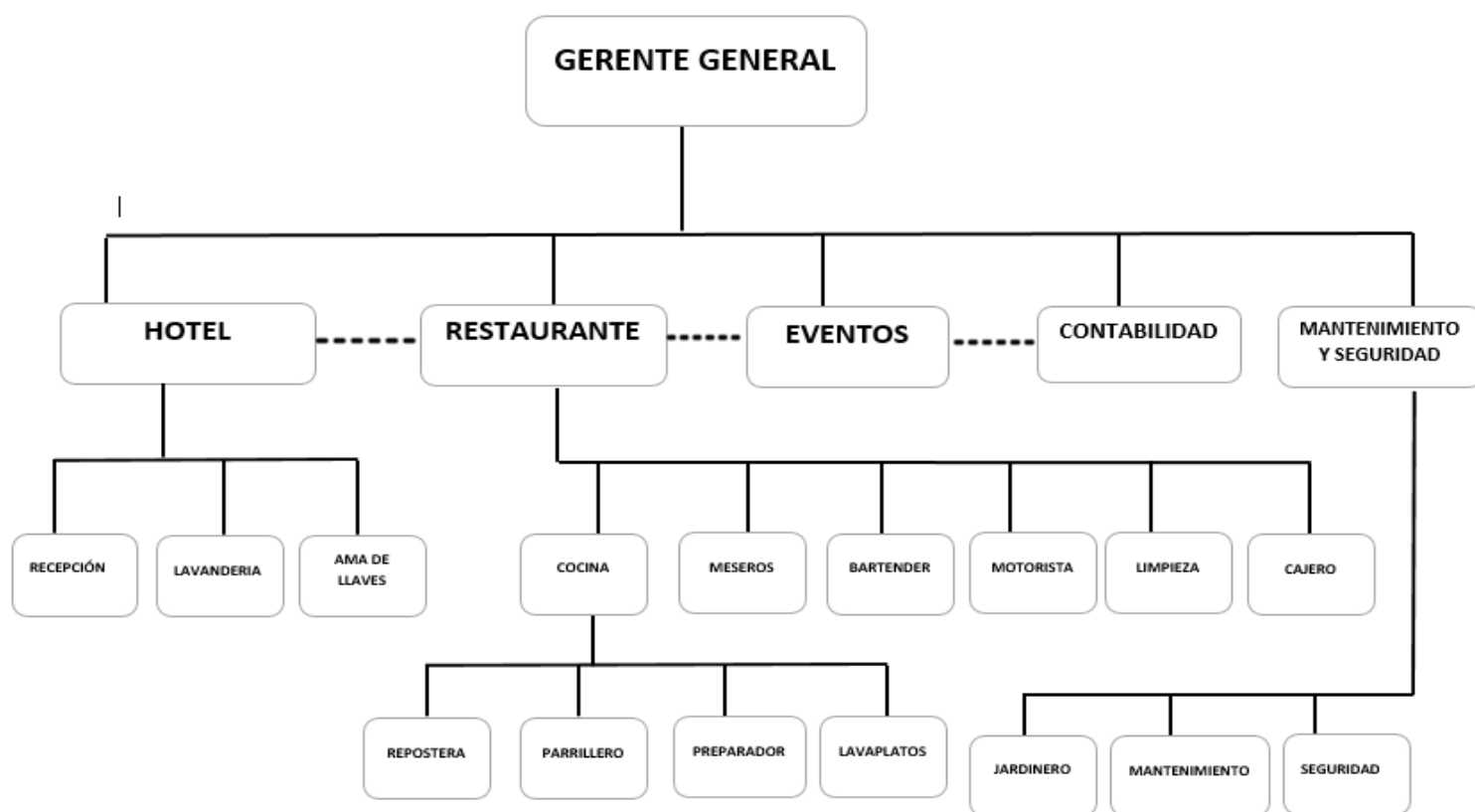


Figura 1. Organigrama

Fuente: Manual de Puestos y funciones Hotel Grand Caporal (2016)

En la tabla 3 se presentan la definición de los puestos según el área en que corresponden.

Tabla 3 Definición de los puestos

Puestos	Descripción
Administración	El departamento administrativo está estructurado por cuatro puestos de trabajo (Hotel, restaurante, eventos y contabilidad). Este departamento se ocupa de todo lo relacionado a la gestión administrativa del hotel, restaurante, lo cual incluye recepción de expedientes y documentos, realizar la función contable de la empresa, pago de planillas, pago a proveedores, resolución de trámites administrativos, atención al cliente entre otros.
Área de Hotel	
Recepción	Se encarga de la bienvenida a todos los huéspedes que desean hospedarse en el hotel, de la misma manera son responsables de llevar a cabo el respectivo <i>check-in</i> y <i>check-out</i> a cada huésped, registran los datos de la entrada y salida de cada uno y también llevan el control de la bitácora de huéspedes y reservaciones.
Lavandería	Se basa principalmente en el lavado, planchado, secado de la ropa del hotel, así como del servicio de ropa de clientes, con personal calificado y maquinaria adecuada para estas actividades.
Ama de llave	Se ocupan de lo relacionado a la limpieza y orden de las habitaciones del área del hotel.
Mantenimiento y Seguridad	
Mantenimiento	Se encarga de llevar a cabo todas las reparaciones del mobiliario e infraestructura en las instalaciones del hotel y restaurante.
Seguridad	Tiene como principal objetivo el resguardo de la integridad física del hotel y restaurante incluyendo así mismo a sus huéspedes y a toda persona que se encuentre dentro del recinto, tanto en sus áreas internas como externas,

	reaccionar de la manera más adecuada según sea la situación a la que se enfrenta y responder de la manera más adecuada y pertinente si se informa de algún altercado dentro del hotel.
Jardinería	Se encarga del mantenimiento y limpieza de áreas verdes que están dentro del recinto del hotel y restaurante, así como la jardinería.
Área de Restaurante	
Meseros	Son las personas que se encargan de atender todas las necesidades alimenticias a todos los clientes que se encuentran dentro de las instalaciones del restaurante, salón de eventos y habitaciones, a su vez son quienes tienen a cargo el orden y limpieza de cada mesa asignada del restaurante y por supuesto brindar el mejor servicio al comensal.
Motorista, mensajero, piloto	Se encarga de todas las diligencias y urgencias que el hotel y restaurante necesite: depósitos bancarios, compra de insumos locales para el restaurante y hotel; además del transporte de mobiliario para eventos (sillas, mesas, manteles).
Bar tender	Se encarga de la preparación de tragos, cervezas, coctelería y shots para los clientes del restaurante.
Limpieza	Se encarga de cuidar las instalaciones y llevar a cabo tareas de limpieza. El objetivo es mantener el área del restaurante y salones limpio y ordenado.
Cajero	Se encarga de administrar y procesar los pagos. Además es el último punto de contacto con los clientes, por lo tanto debe tener conocimientos y habilidades que le permitan ofrecer un buen servicio y ser eficiente en su labor
Preparador	Se encarga de la elaboración de toda la comida para atender a los comensales tanto del área del restaurante como los huéspedes que se encuentran hospedados mediante el servicio directo a la habitación.

Repostero	Se encarga de la elaboración de la variedad de pasteles los cuales son exhibidos en el restaurante para el consumo de los clientes.
Parrillero	Responsable de la preparación de las diferentes carnes con sus respectivos cortes así como el responsable del asado de las mismas.
Lavaplatos	Se encarga de la limpieza de todo el mobiliario utilizado en el restaurante como lo son: vasos, platos, copas, picheles, cucharas, tenedores, hojas, sartenes, espátulas, cuchillos, entre otros.

Fuente: Manual de Puestos y Funciones, Hotel Grand Caporal, 2016.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos

Al realizar la revisión de literatura sobre esta temática se establecieron los siguientes aspectos:

Aparicio (2017), en su trabajo de tesis “Diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores en el área administrativa de la Municipalidad de Chiquimula”, tuvo como objetivo general determinar los requerimientos en necesidades de capacitación de los colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Chiquimula, para proponer un plan de capacitación. Para la realización de este estudio se tomaron como sujetos los siguientes departamentos: Asesoría Pública, Relaciones Públicas, Administración, Finanzas, RRHH, Servicio o Mantenimiento y Secretaría.

La autora concluye que el personal que conforma el área administrativa tiene más de 4 años laborando y nunca ha recibido una capacitación, así mismo, se determinó que 51% del personal afirma que no recibió inducción para el puesto; en sentido general, se determinó que en la categoría actitudes todos los colaboradores que conforman el área administrativa de la municipalidad de Chiquimula, gozan de una buena actitud cognitiva, afectiva y de comportamiento. Recomienda poner en práctica la propuesta “Plan de capacitación para los colaboradores del área administrativa en la municipalidad de Chiquimula”, dicha propuesta fue creada con base en los resultados que se obtuvieron mediante las encuestas, a fin de ayudar a los colaboradores y así mismo, beneficiar a la institución.

En el trabajo de investigación “Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- en empresas productoras de lácteos, Chisacsí y Valparaíso, ubicadas en la zona central de Alta Verapaz”, Teni (2011), estableció como objetivo general detectar las

necesidades de capacitación que deberían atender. Se aplicó el método descriptivo, determinando como sujetos de estudio a colaboradores de áreas de producción y comercialización, personal administrativo y propietarios de las empresas, debido a que son parte esencial para el desarrollo de las mismas.

La autora concluyó que el diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- determinó que la capacitación de los colaboradores es un factor imprescindible para el éxito y competitividad de Chisacsí y Valparaíso, debido a que, a través de ella se pueden desarrollar actitudes, conocimientos y habilidades que contribuirán al crecimiento personal, laboral y empresarial. Recomienda desarrollar diagnósticos constantes para que en las empresas Chisacsí y Valparaíso conozcan las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores y así establecer programas para reforzarlas.

Castañeda (2009), en su trabajo de tesis titulado “Detección de necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa Mangueras Industriales, S.A.”, la autora expresó que el objetivo general del estudio consistió en conocer que capacitaciones ofrecen, los sujetos de estudio fueron los colaboradores que se dividen en dos niveles organizacionales, administrativo y operativo; siendo una investigación de tipo descriptiva.

La investigadora concluye que, en su mayoría, el personal expresa que la falta de capacitación es la que influye en el logro de los resultados de sus actividades. Por lo cual, recomienda tener en cuenta que la capacitación que se brinde debe ser evaluada, y al mismo tiempo, darle la debida retroalimentación, para obtener resultados positivos entre el personal.

Argueta (2011), en su trabajo de tesis titulado “Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los Hoteles tres y cuatro Estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango”, tuvo como objetivo general también analizar dicho aspecto en este proceso, para la realización de este estudio

se tomó como sujetos: propietarios, gerentes, administradores, personal técnico administrativo, siendo un tipo de investigación descriptiva.

El autor concluye que la mayoría de los hoteles sujetos de estudio no capacitan al personal administrativo por las siguientes razones: a) no cuentan con un renglón presupuestario destinado para brindar capacitaciones; b) los gerentes/propietarios y administradores no ven necesario capacitar a su personal ya que manifiestan que son empresas pequeñas, por consiguiente, el personal no amerita adiestramiento, puesto que las funciones y tareas son fáciles de realizar y; c) desconocen los beneficios que conlleva contar con personal capacitado. Recomienda la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación para poder establecer las áreas en las cuales es necesario capacitar al personal administrativo y así desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas de los colaboradores.

3.2 Marco conceptual

3.2.1 Competencias laborales

Segura (s. f), presenta diferentes definiciones que describen a la competencia laboral como:

- a) El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo.
- b) Un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.
- c) Se deben destacar tres puntos importantes de las competencias laborales, el saber, que se determina a través de los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las

destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; el último punto, pero no menos importante es el saber ser, que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes, ya que la ausencia de estos afecta el desempeño de las funciones productivas con calidad.

Alles (2008), presenta una definición que describe a las competencias laborales como: “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Se reconoce, de manera general que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer.

3.2.2 Formación y desarrollo del colaborador

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), indican que la formación y el desarrollo del empleado, consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro.

También manifiestan que, al hablar de formación, se hace referencia habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo actual, y desarrollo a la mejora de los conocimientos de trabajo de cara al futuro. Normalmente, la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y

conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

3.2.3 Descripción del puesto

Bohlander y Snell (2008), mencionan que la descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. La mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones. Manifiestan que la descripción de un puesto es un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo; a su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto en forma correcta. Casi todos contienen secciones relativas a (Bohlander y Snell ,2008):

- La identificación del puesto
- Lista breve de los principales deberes del puesto
- Funciones y responsabilidades esenciales
- Especificaciones y requisitos del puesto

Werther y Davis (2008), exponen que una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. El contenido de la descripción de puesto varía según el propósito para el que se use. Las partes de la descripción de puesto se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Identificación y especificación de puestos

Identificación de puesto	Especificación del puesto
Incluye el título del puesto, el departamento, la relación de reporte y un número o código de puesto. Un buen título del puesto representará fielmente la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. Desafortunadamente, los títulos de puesto son a menudo erróneos. Una secretaria ejecutiva de una organización puede tener un nivel un poco más alto que el de un dependiente bien pagado, en tanto que una persona con el mismo título en otra empresa puede prácticamente dirigir la empresa	Los aspectos que incluye comúnmente la especificación del puesto son factores relacionados con el puesto, como los requisitos educativos, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. En la práctica, las especificaciones de puesto se incluyen como una sección importante de las descripciones de puesto.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Algunas de las habilidades requeridas para el puesto son las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo, habilidad para influir en los demás y conocimiento de aplicaciones de software. Este tipo de información es extremadamente valiosa en el proceso de reclutamiento y selección (Mondy, Bandy, & Huerta, 2010). Después de analizar los puestos y redactar las descripciones, los resultados deben revisarse con el supervisor y el trabajador para tener la seguridad de que son exactos, claros y comprensibles. La cortesía de revisar los resultados con los empleados ayuda también a ganar su aceptación.

Delgado (2002), relata que la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmado en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

3.2.4 Evaluación del desempeño

Bateman y Snell (2009), manifiestan que la evaluación del desempeño -ED- es la medición del desempeño del trabajo de un empleado. Esta evaluación tiene dos fines básicos. Primero, sirve a un propósito administrativo, aporta información para adoptar decisiones de salario, promoción y despido, y provee documentación que justifique estas decisiones. Segundo, sirve como un propósito del desempeño. Se usa para diagnosticar necesidades de capacitación, planeación de carreras y similares. La retroalimentación y coaching basados en la evaluación de la información dan la base para el mejoramiento cotidiano del desempeño.

Chiavenato (2007), manifiesta que es la medición del desempeño del trabajo de un empleado, la información se usa para diagnosticar necesidades de capacitación, planeación de carreras y similares.

3.2.5 Capacitación y desarrollo

Para Rodríguez (2007), capacitación es el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.

Según Chiavenato (2007), capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Entre los objetivos de las capacitaciones, se pueden mencionar (Chiavenato, 2007):

- a. Incrementar la productividad.
- b. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- c. Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- d. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- e. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- f. Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- g. Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo.
- h. Facilitar la supervisión del personal.
- i. Promover ascensos con base en el mérito personal.
- j. Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
- k. Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- l. Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- m. Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización interna.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber (Rodríguez, 2007):

- a. Transmisión de información: normalmente la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, entre otros.
- b. Desarrollo de habilidades: se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

- c. Desarrollo o modificación de actitudes: puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios.
- d. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

3.2.6 Conocimientos

Boheme (2006), escribió sobre el conocimiento, como lo que el trabajador necesita saber, puede ser profesional, técnico o comercial, puede referirse a las máquinas o el equipo para operar, los productos por vender, los clientes con quienes se ha de tratar o los problemas que se pueden encontrar, y como deben enfrentarse. El conocimiento se origina y acumula en las personas, éstas se convierten en el principal activo dentro de la empresa y es en donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad.

El conocimiento es lo que un trabajador necesita saber, puede ser técnico, profesional, o comercial. Tener conocimiento permite que el trabajador tenga una mayor certeza, seguridad y confianza de lo que está realizando, derivado de ello permitirá que el producto o servicio terminado tenga mayores índices de calidad y eficiencia, según Armstrong, (2000). El conocimiento en su personal se vuelve el recurso más importante de la empresa; es donde se centra el máximo potencial para lograr que una organización se desarrolle con éxito y cumplir con los objetivos de la misma.

El conocimiento, según Alles (2008), es la información que una persona posee sobre áreas específicas, para la autora, un conocimiento es una competencia compleja. Las evaluaciones del conocimiento no pueden predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.

El conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica, la experiencia permite alcanzar éxitos y fracasos, y en este proceso se generarán nuevos conocimientos. Si se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan, y continúan en ese plano, pero el verdadero enriquecimiento de los mismos tiene lugar cuando se verifican en la práctica. Si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia, a través de sus éxitos y fracasos, el conocimiento no se desarrolla.

3.2.7 Habilidades

Chiavenato (2007), define habilidades como destrezas y conocimientos relacionados directamente en el desempeño actual de los puestos y también es llamado un entrenamiento dirigido de las tareas que se van a ejecutar en el futuro. También conocida como aptitud innata o desarrollada, es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

El mismo autor afirma que las habilidades se aprenden a través de la capacitación, que es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada. Las habilidades son necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores y facilitar la ejecución de cualquier actividad dentro de la empresa.

Las habilidades necesarias para un buen desempeño son (Chiavenato, 2007):

- a. Habilidad técnica: Destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.
- b. Habilidad manual: Destreza para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo que sirven para realizar trabajos de menor esfuerzo mental y más estandarizado en el desarrollo de actividades y funciones dentro de un puesto de trabajo.
- c. Habilidad humanística: Destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupo.
- d. Habilidad conceptual: Destreza para coordinar las actividades y los intereses de la organización.

Un conjunto de habilidades y talentos o dones son necesarios para conducir los procesos de cambio e influir en la dirección y magnitud del mismo. Debido a esto, sostiene que, antes de poder ejercer efectivamente un liderazgo sobre otros, es necesario que el líder aprenda a liderarse a sí mismo y desarrolle una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo (Blanchard 2006).

3.2.8 Actitudes

Boheme (2006), define las actitudes como los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea. Las actitudes dependen de la satisfacción laboral; el

término satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adoptan con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste.

Son posiciones afectivas que varían en intensidad, según el grado que se logre la incorporación de un valor. Para fines de realización del presente trabajo, es necesario tener un marco de referencia que delimite las actitudes que serán objeto de estudio, para lo cual se considera pertinente seleccionar las siguientes:

- a) Trabajo en equipo: La unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto. Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones (Arroyo 2012).
- b) Auto-motivación: La secuencia específica que permite a una persona emprender con intensidad, energía y entusiasmo aquellas acciones, conductas y pasos necesarios hasta lograr obtener aquello que realmente se desea alcanzar (Arroyo 2012).

Las actitudes determinan el comportamiento y se relacionan con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. Actitud también significa un estado mental organizado por la experiencia y que influye de manera específica en la respuesta de la persona ante objetos, situaciones y otras personas según menciona (Chiavenato, 2000).

Además, menciona que las actitudes son expresiones básicas de aprobación o desaprobación, favorables o no favorables, de gusto o disgusto. Muchas veces las

actitudes son influenciadas por la situación y no siempre suelen ser pronosticadores de buen o mal comportamiento en específico.

3.2.9 Programa de capacitación

Reza (2007), define un programa de capacitación como la parte de un plan que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional.

3.2.10 Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-

Dessler y Varela (2011), señalan que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación, es determinar qué capacitación necesitan los empleados, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de “determinar la carencia de habilidades”.

Por otra parte, Siliceo (2012), indica que la detección de necesidades se puede entender como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis se obtendrá una diferencia, la que representaría la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación -DNC- permite a gerentes y empleados de recursos humanos conocer los tipos de capacitación que requiere el personal, cuando se necesitan, quien lo precisa y que métodos son los mejores. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y este concentrada en prioridades, el diagnóstico de necesidades debe ser realizado en forma sistemática (Bohlander, Sherman y Shell, 2005).

Reza (2007), plantea que el objetivo genérico que debe promover el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación –DNC- es similar a obtener información que permita conocer carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación de empleados, programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas.

3.2.11 Modelo puesto-persona

Se trata de un modelo de adecuación persona-puesto que permitirá definir el perfil del ocupante ideal al puesto de trabajo objeto de cobertura, y en base a dicho perfil, se elegirá el candidato que disponga o el que más se acerque a él, de entre los candidatos disponibles. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto. Se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta y se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia (Reza, 2006).

La reunión incluye al titular del área, los colaboradores con más experiencia y el consultor en capacitación. Este método se aplica si la rotación de personal es considerable, se recomienda su aplicación, dependiendo también de la estabilidad de los procesos y de la tecnología. Si estos factores no tienen cambios importantes, se revisa cada semestre (Reza, 2006).

- a. Características generales del modelo: Dicho modelo permitirá seleccionar la persona más adecuada para el puesto de trabajo de cobertura en base a tres criterios básicos los cuáles son: edad, tiempo en años entre formación y experiencia y el tipo de rasgos personales a disponer en el puesto.

- b. Ventajas del modelo: Dicho modelo ayudará a cubrir los distintos puestos de trabajo objeto de cobertura de la persona más indicada, la cual disponga de las diferentes cualidades humanas necesarias para el óptimo rendimiento de las distintas obligaciones contempladas en cada puesto. Así mismo el modelo puede facilitar a los empleados que están en mejores condiciones de cubrir distintas vacantes que previsiblemente vayan a surgir en el seno de la organización. Dado que el modelo permite definir el puesto del ocupante ideal de cualquier vacante que vaya a surgir en el futuro.

3.2.12 Valores Humanos

Son principios con respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso "de conciencia" y los emplean para juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas. Se encuentra la honestidad, que es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir y actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, así mismo la responsabilidad, es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo; por último, se agrega la puntualidad, es necesario para dotar a la personalidad de carácter, orden y eficacia, ya que en esas condiciones se puede realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo y ser merecedores de confianza (Arroyo 2012).

3.2.13 Calidad

Es un tema subjetivo, está directamente relacionada a lo que el cliente percibe; es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del servicio para conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleva a cabo el proceso (Chiavenato, 2020).

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se generan antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supera sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente (Bohlander & Snell, 2008).

3.2.14 Servicio

No es un elemento físico en su totalidad, sino que el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer cliente. Esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio (Gabriel, 2003):

- a. Intangibilidad: un servicio no es objetivo que pueda poseerse o palparse, es más bien un beneficio que compra el usuario
- b. Heterogeneidad: el resultado del servicio depende de quien lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de las personas que lo contrata
- c. Inseparabilidad: este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

3.2.15 Expectativa

Las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio (Carrasco, 1997).

3.1.16 Percepción

Proceso mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos, para darle un significado personal. El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. La percepción del cliente o usuario se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe (Bohlander & Snell, 2008).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados de la monografía “Diagnóstico de necesidades de capacitación de Hotel Grand Caporal de Chiquimula”, donde participaron 47 colaboradores del área operativa y 7 de administrativo, quienes opinaron sobre requerimientos para tener mejor desempeño en los puestos que tienen asignados. Las categorías analizadas fueron datos sociodemográficos, conocimientos, habilidades y actitudes, con sus respectivos descriptores, los cuales se detallan a continuación.

4. 1 Datos sociodemográficos

Se consideró necesario generar información sobre los datos sociodemográficos de los colaboradores, a fin de poder proporcionar al hotel un registro de aspectos personales de cada uno de ellos, que puedan servir, cuando tengan que considerar alguna promoción en los puestos internamente. Entre esta información, se abordó el género para determinar si la empresa otorga oportunidades de trabajo tanto a hombres como a mujeres, nivel de escolaridad, tiempo de la relación laboral, así como la frecuencia con la que reciben capacitaciones y la opinión que ellos tienen sobre este proceso.

4.1.1 Género de los colaboradores

Se pudo establecer que el hotel posee capital humano como estructura funcional y operativa, que le permite desarrollar actividades y gestión de funciones, como organización empresarial. Se evidenció que está proporcionando oportunidad de trabajo a 65% de hombres y 35% mujeres, mostrando mayor participación del género masculino, tomando en cuenta los puestos que tienen definidos.

4.1.2 Nivel de escolaridad

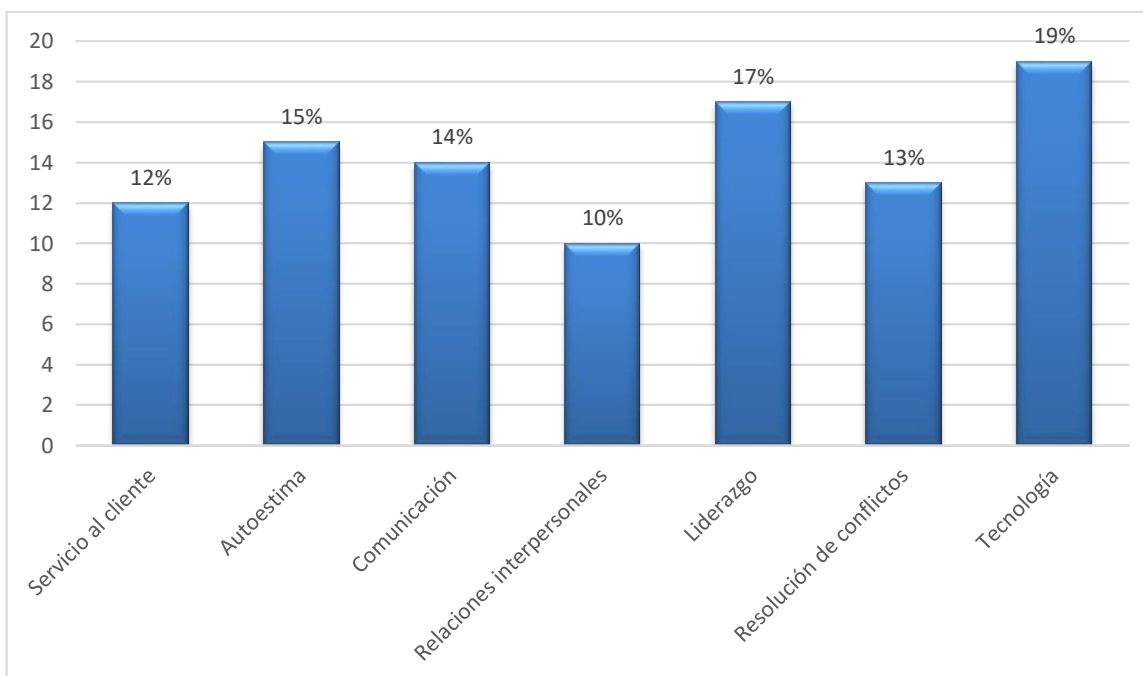
Al abordar el nivel de escolaridad, pudo establecerse que 48% poseen escolaridad del nivel primario, 30% básico, 18% diversificado y 4% nivel de licenciatura, quienes tienen puestos adjudicados tomando en cuenta funciones y responsabilidades, que son requeridos en los diferentes puestos de la organización empresarial.

4.1.3 Tiempo de relación laboral

En cuanto al tiempo de relación laboral que tienen, pudo determinarse que 43% tienen de uno a tres años, 35% cuatro años y 22% tiene menos de un año de servicio, esto evidencia que el 78% han gozado de estabilidad laboral, lo que representa para el hotel el tener gente que contribuye a dar un servicio de calidad a los clientes.

4.2 Conocimientos

Al referirse a los conocimientos, estos se definieron como una competencia y es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina, la experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. También se abordó el tema sobre tipos de conocimientos que poseen en los puestos desempeñados, manifestando 19% tener conocimiento sobre tecnología, siendo ello un factor importante y primordial, considerando que este tipo de conocimiento para el recurso humano es fundamental para aquellas empresas que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización de recursos y mejora de los procesos de producción, tal y como lo muestra la gráfica 1.



Gráfica 1. Conocimientos identificados por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Seguidamente, posicionaron los conocimientos en liderazgo con 17%, aspecto determinante, debido a que permite maximizar beneficios y alcanzar objetivos de la empresa; el 15% opinó que poseen conocimientos sobre autoestima, que les permiten sentirse bien consigo mismo y realizar sus funciones de una mejor manera; 14% se manifestó en relación a la comunicación, un 13% opinaron que cuentan con los conocimientos relacionados a la resolución de conflictos, el cual puede surgir entre los mismos compañeros o con algún cliente; para ello es importante brindar capacitación, la cual permitirá la utilización de las diferentes técnicas de manejo y resolución de conflictos que ayudarán a la identificación de los diferencias que existen entre los equipos de trabajo, o incluso, con clientes.

El 12% manifestaron que poseen conocimientos sobre servicio al cliente; dicho indicador es importante, ya que los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido; así mismo, la capacitación en dicho tema ayudará a mejorar ciertas situaciones internas que afectan el éxito

de la empresa como, por ejemplo, rotación de los empleados. Por último, el 10% considera que tienen conocimiento sobre las relaciones interpersonales, las cuales ocupan un lugar especial en la empresa, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una capacitación constante la cual permitirá aumentar el buen entendimiento entre los equipos de trabajo a través de una comunicación eficaz, considerando las diferencias individuales, generando relaciones satisfactorias y alcanzar la realización y felicidad del individuo creando un ambiente armonioso de trabajo.

Tomando en cuenta la información anterior, también se consideró conocer la percepción que tienen los siete colaboradores que se desempeñan en mandos altos y medios, sobre cómo ellos perciben los conocimientos analizados anteriormente, habiendo establecido que 5, de los 7 colaboradores del personal administrativo indicaron en términos generales que, el personal que labora en la empresa muestra poseer conocimientos relacionados con el puesto de trabajo, así mismo; 2 de los 7 colaboradores del personal administrativo indicaron que los colaboradores del área operativa cuentan con conocimientos de autoestima y tecnología, poniendo en manifiesto que se sienten motivados a la hora de realizar las tareas asignadas.

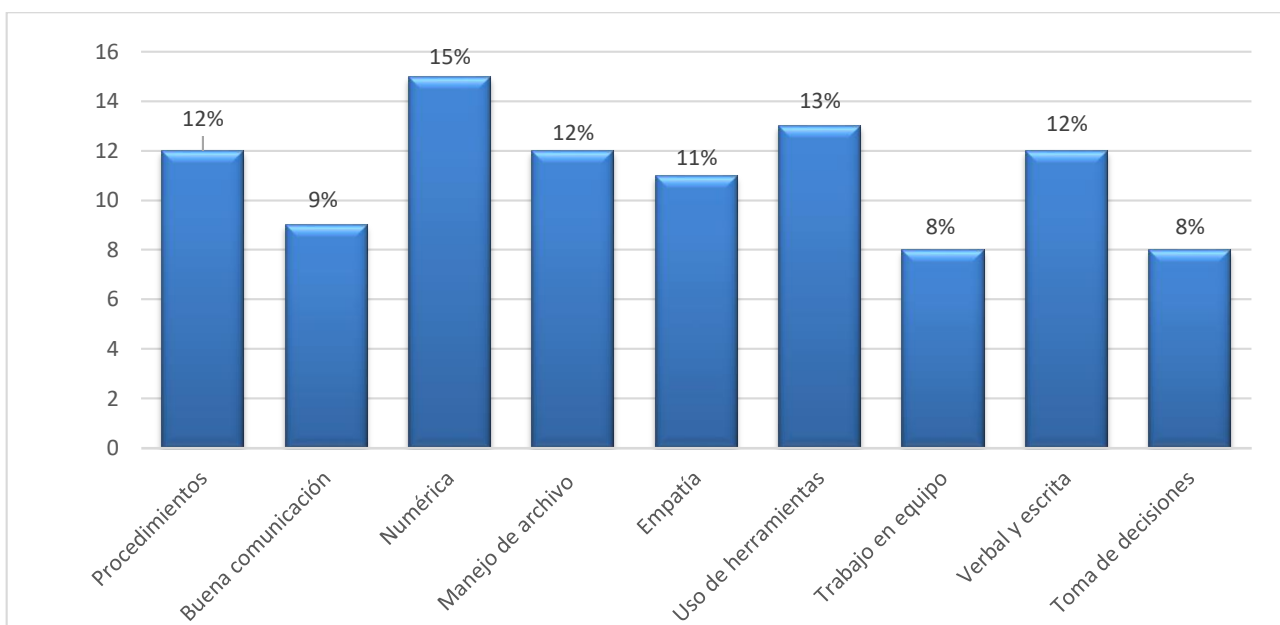
Además, se vio reflejado que solo 1, de los 7 colaboradores del personal administrativo considera que los empleados poseen conocimientos sobre servicio al cliente, relaciones interpersonales y de liderazgo; aspecto importante, evidenciado con esta investigación, tomando en cuenta que el servicio al cliente es prioridad en toda empresa o negocio, ya que si un cliente queda satisfecho con el servicio y atención que se le está brindando, esta persona regresará y difundirá buena información a sus contactos sobre la gran experiencia que ha tenido; esto beneficia a la empresa, ya que atraerá a más clientes, el cual les permitirá crecer; las relaciones interpersonales son una parte importante para que la empresa funcione.

Debe tenerse en cuenta que los empleados a menudo tienen que trabajar juntos para alcanzar los objetivos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas. Sin embargo, consideran que a los colaboradores se les debe empoderar en conocimientos sobre servicio al cliente, resolución de conflictos, relaciones interpersonales e incluso opinaron que es importante que se les brinde capacitación sobre la hospitalidad ya que consideran que los clientes deben ser tratados de una forma excepcional y deben hacerlos sentir como si estuvieran en casa.

4.3 Habilidades

La siguiente categoría fueron las habilidades, que se definen como actitudes, talentos, destrezas o capacidades que posee un colaborador, para llevar a cabo una determinada actividad o labor, habiéndose considerado entre esta variable las habilidades conceptuales, que se refieren a la capacidad de coordinar las actividades de la organización y llevarlas a cabo en base a su conocimiento académico.

Entre ellas, se consideraron las habilidades humanísticas, que fueron enfocadas con el trabajo en equipo, y el poder tratar con las personas, son destrezas/habilidades manuales que corresponden a la habilidad motriz, para poder desarrollar actividades de tipo físico o el manejo de herramientas y equipos. También las habilidades técnicas, que es la capacidad de poder realizar procedimientos o emplear técnicas especializadas, resultados que se muestran en la gráfica 2.



Gráfica 2. Habilidades que posee el recurso humano

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como se observa en la gráfica 2, el 9% de los colaboradores consideran que poseen habilidad para comunicarse, siendo este un factor a tomar en cuenta para capacitar a los colaboradores, ya que mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad y un buen clima laboral; sin embargo, solamente el 8% de los colaboradores consideran tener las habilidades de trabajo en equipo y toma de decisiones.

Dentro de este contexto, el trabajo en equipo les permitirá a los colaboradores a complementar las habilidades, cuando se trabaja en equipo se pueden disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas, para ello, es necesario rodearse de gente distinta que esté dispuesta a cooperar y trabajar por un mismo objetivo y así poder alcanzar las metas propuestas en la organización.

En términos generales, los colaboradores consideraron las habilidades que poseen para su desempeño, 60% las calificaron como buenas, 34% muy buenas y 6% las calificó como regulares. Ante ello, se evidencia que la mayoría poseen habilidades que les permiten realizar una buena labor en sus funciones, pero la existencia de personas que las atribuyen regulares, dan la razón para pensar que necesita proveérsele este tipo de capacitaciones.

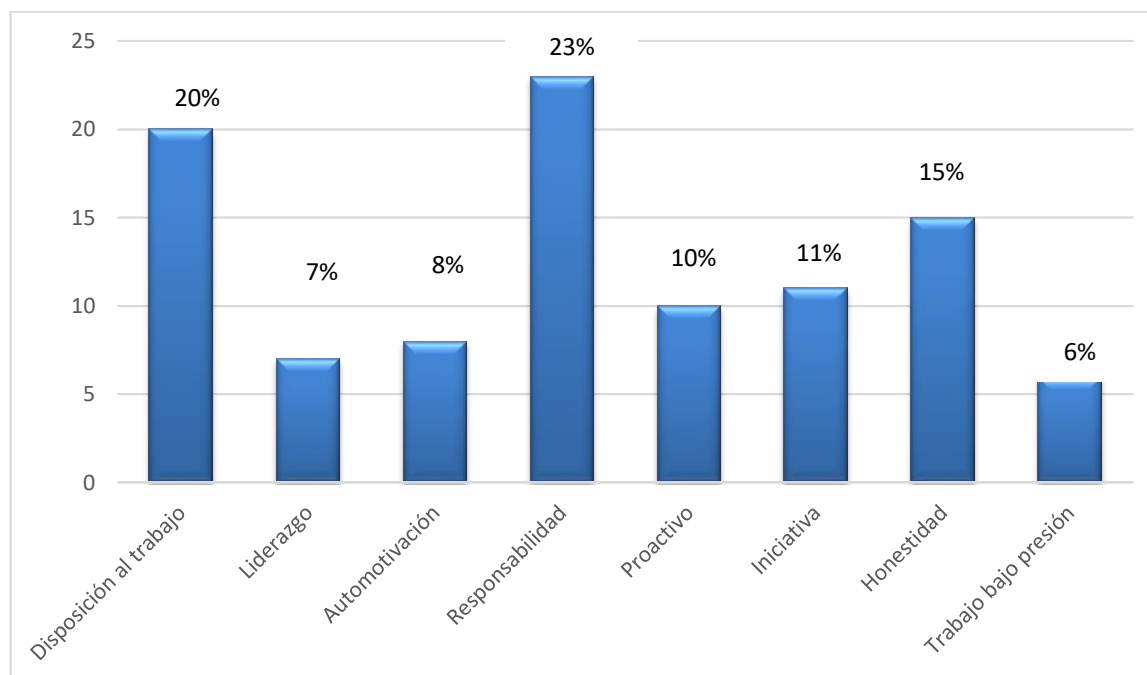
Tomando siempre en cuenta la opinión del personal administrativo, en cuanto a habilidades se manifestaron 3 de los 7 que, sí observan que poseen las habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, en cuanto a uso adecuado de procedimientos, uso de herramientas y habilidad numérica, ya que los colaboradores realizan sus tareas de una manera ordenada, eficaz y eficiente, existiendo la opinión de los otros 4, quienes creen que les hace falta capacitarlos en este aspecto para poder desempeñar en sus puestos, así como en comunicación.

Estos resultados deben ser motivo de análisis, puesto que hay diferencia entre la percepción de ellos, lo que evidencia que es una situación por atenderse en los colaboradores, a fin de empoderarlos en las habilidades que demandan los puestos que tienen adjudicados.

4.4 Actitudes

Boheme (2006), define como actitudes sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciban su ambiente de trabajo. Las actitudes dependen de la satisfacción laboral, una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a este, también podemos decir que son los diferentes tipos de pensamientos que se generan en distintas circunstancias y el resultado de las acciones, es cómo se proyectan al futuro y cómo encaran las actividades diarias, por tal motivo el tener una buena

actitud en el trabajo y saber manejar el coeficiente emocional va de la mano con lo bien que se realizan las actividades diarias.



Gráfica 3. Actitudes que consideran poseer los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la gráfica 3 se aprecia que el 23% de los colaboradores manifestaron que la responsabilidad es la actitud que más consideran poseer, esto es una ventaja competitiva para ellos, dado que, a mayor nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa; el 20% de los colaboradores indicaron que la disposición al trabajo es otra de las actitudes sobresalientes ya que las horas de trabajo se hacen cortas y el cansancio es mínimo, no se sienten abrumados por la cantidad de trabajo, sino con deseos de realizarlo, es decir, disfrutan lo que hacen. Asimismo, el 15% manifestaron que la actitud de la honestidad es la que prevalece en ellos; 10% de los colaboradores indicaron ser proactivos, puesto que un beneficio importante de ser una persona proactiva es que no se limita a efectuar las actividades que se le solicitan, sino que crea nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información.

Puede observarse también en la gráfica 3 que únicamente 8% consideraron que la automotivación es una actitud que consideran poseer y esto es un factor determinante para la organización; para ello, es necesario que los empleados cuenten con un buen salario, así como con condiciones que permitan conciliar la vida laboral y familiar, de igual manera, un conjunto de beneficios sociales ventajosos, son algunas formas con las que las empresas pueden mejorar la automotivación de sus trabajadores sin necesidad de realizar grandes y costosas inversiones.

Por último, el 7% indicó que el tema de liderazgo se encuentra deficiente, lo cual debe fortalecerse, ya que esto permite potenciar a la empresa al enfocarse en un equipo y así transmitir la visión de unidad para ganar todo lo que se propongan. Lo primero que se debe recordar es que un líder solo no es nadie, depende de lo que transmite y lo que puede lograr cambiando la esencia de su equipo, dado que son importantes para llegar a la cima o meta que se propongan. Es importante tomar en cuenta que 6% de los colaboradores no cuentan con la actitud de trabajar bajo presión, inicialmente, trabajar bajo presión puede optimizar la actividad del colaborador y, en consecuencia, aumentar su productividad. No obstante, si la persona no sabe manejar este tipo de situaciones, aumentará su cansancio, generará estrés, y disminuirá su rendimiento.

Los administrativos también opinaron sobre este aspecto, existiendo siempre 4 de ellos que creen que sí poseen las actitudes necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, son responsables en las tareas y horarios que se les asignan, de igual forma, están en la disposición de realizar su trabajo y consideran que los colaboradores son proactivos, eso significa que no esperan a que los demás tomen decisiones por ellos; actúan con determinación anticipándose a los problemas y crean constantemente nuevas oportunidades.

Por el contrario, 3 de ellos consideraron que no asumen las actitudes necesarias, indicando que se debe reforzar en los colaboradores y trabajar bajo presión, ya que

en los últimos meses se ha incrementado la afluencia de personas en el hotel y consideran que es necesario realizar tareas exigentes en poco tiempo y a la vez obtener buenos resultados. Otro tema que consideraron necesario reforzar en los colaboradores del área operativa es el liderazgo, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir para alcanzar una meta en común, a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Tomando en cuenta los resultados de la percepción de colaboradores del área operativa y administrativa, se consideran que puede potencializarse en ellos los conocimientos sobre tecnología, liderazgo y autoestima, las habilidades en uso de herramientas, numéricas y empatía y las actitudes de disposición al trabajo, honestidad, responsabilidad y proactivo, que pueden considerarse como las fortalezas identificadas en ellos y las debilidades en los conocimientos de servicio al cliente, relaciones interpersonales y resolución de conflictos; las habilidades tales como trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones; las actitudes de trabajo bajo presión, automotivación y liderazgo, las cuales se deben atenderse, tomando en cuenta el diagnóstico realizado; insumos que se han considerado para conformar la propuesta que se generó como producto de la investigación realizada.

4.5 Aspectos sobre capacitación

Para conocer la opinión que los colaboradores tienen acerca de la temática sobre capacitación, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, se evidenció que 59% de ellos no han recibido capacitación en empleos anteriores y 41% sí ha participado en adiestramiento, donde han recibido temas sobre atención al cliente, primeros auxilios y relaciones humanas. En relación a esta situación, como colaboradores del mismo, manifestaron además el 5% que sí han recibido capacitaciones por parte del hotel y 95% dijo que no, situación que fundamenta la necesidad de que puedan ser sujeto de capacitación, atendiendo los requerimientos de los puestos que les han otorgado a cada uno de ellos.

En relación a los tipos de capacitaciones que desean recibir, el 35% de los colaboradores dijeron que se oriente y brinde cursos de conocimientos, 32% hicieron mención de la necesidad porque les proporcionen cursos de desarrollo en habilidades, 25% manifestó su deseo por recibir cursos de desarrollo de actitudes y, finalmente, 8% propuso otros, tales como: capacitación dependiendo del puesto que desempeña y charlas motivacionales.

Los colaboradores del área operativa y administrativa indicaron en un 48% que quien debería realizar las capacitaciones son los encargados de cada área, tomando en cuenta que conocen las debilidades por superar, 40% propuso que debe ser personal externo a la empresa, ya que consideran tienen mayor experiencia en el manejo de temas y de personal y 12% dijo que el propietario, ya que consideran que tiene experiencia en algunos temas y es quien marca la pauta de que es lo que debe hacer cada colaborador, según los puestos que desempeñan.

4.6 Resumen por áreas

La tabla 5 presenta un resumen de los puntos de mejora encontrados en las áreas objeto de estudio, donde se muestra el detalle de los resultados sobre el tipo de capacitación de los colaboradores en las categorías que contempla el DNC realizado en Hotel Grand Caporal.

Tabla 5. Hallazgos en los colaboradores

Área	Categorías	Puntos de mejora
Hotel	Conocimientos	Los conocimientos a reforzarse en el área de hotel son: el servicio al cliente, el cual es fundamental, ya que todos los días se presentan clientes, los cuales requieren que sean atendidos de la mejor manera; así mismo, la comunicación ya que fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas, de igual manera la resolución de conflictos, ya que permitirá a los empleados ser eficientes en las tareas que les sean asignadas.

	Habilidades	Las habilidades que se requiere sean reforzadas en dicha área son: trabajo en equipo, buena comunicación y toma de decisiones.
	Actitudes	Las actitudes que se requiere sean reforzadas en el área del hotel son: liderazgo, automotivación y trabajo bajo presión, ya que la cantidad de personas que requieren sean atendidas en dicha área son cada día más.
Restaurante	Conocimientos	Los conocimientos a reforzarse en el área de restaurante son: el servicio al cliente, relaciones interpersonales y la tecnología.
	Habilidades	Las habilidades que requieren sean reforzadas en el área de restaurante son: uso de procedimientos, buena comunicación y el uso de herramientas.

	Actitudes	Las actitudes que requieren sean reforzadas en el área del restaurante son: liderazgo, trabajo bajo presión y disposición al trabajo, la cual es fundamental para el funcionamiento de las operaciones.
Eventos	Conocimientos	Los conocimientos a reforzarse en el área de eventos son: resolución de conflictos, autoestima y el servicio al cliente.
	Habilidades	Las habilidades que requieren sean reforzadas en el área de eventos son: manejo de correspondencia, trabajo en equipo, ya que tiene que trabajar en conjunto con el restaurante; y, la buena comunicación.
	Actitudes	Las actitudes que requieren sean reforzadas en el área del eventos son: liderazgo, iniciativa y trabajo bajo presión, ya que se realizan varios eventos a la vez.

Contabilidad	Conocimientos	Los conocimientos a reforzarse en el área de contabilidad son: relaciones interpersonales, resolución de conflictos y la comunicación.
	Habilidades	Las habilidades que se requieren sean reforzadas en el área de contabilidad son: uso de herramientas, toma de decisiones y trabajo en equipo.
	Actitudes	Las actitudes que requieren sean reforzadas en el área de contabilidad son: automotivación, honestidad y liderazgo.
Seguridad y mantenimiento	Conocimientos	Los conocimientos a reforzarse en el área de seguridad y mantenimiento son: servicio al cliente, relaciones interpersonales y comunicación.
	Habilidades	Las habilidades que requieren sean reforzadas en el área de seguridad y mantenimiento son: trabajo en equipo, buena comunicación y uso adecuado de las herramientas.

	Actitudes	Las actitudes que requieren sean reforzadas en el área del restaurante son: liderazgo, trabajo bajo presión y automotivación.
--	-----------	---

Fuente: Elaboración propia, 2020.

CONCLUSIONES

- Se evidencia la oportunidad de empleo que ofrece el hotel para género masculino y femenino, representados por 65% y 35%, respectivamente. El 48% posee estudios a nivel primario, 78% de ellos ha tenido estabilidad laboral, por cuanto tienen de uno a cuatro años de haber sido contratados.
- En cuanto a los conocimientos se estableció, que los colaboradores conocen las actividades y funciones que tienen a cargo, sin embargo, indicaron que es necesario ampliar sus conocimientos del servicio al cliente, relaciones interpersonales y resolución de conflictos.
- Se identificó, en cuanto a las habilidades que requieren los puestos desempeñados por los colaboradores, la necesidad de reforzarles en: comunicación, toma de decisiones y en trabajo en equipo, para mejorar el desempeño.
- En cuanto a las actitudes, se identificó que los colaboradores muestran ser responsables en la disposición al trabajo, sin embargo, debe proveerse capacitación en trabajo bajo presión, automotivación y liderazgo, para que puedan tener una mayor efectividad en las tareas y funciones que desempeñan.
- Se determinó que se debe contar con un plan de capacitación, para que el hotel pueda mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en los colaboradores, para el desarrollo de cada una de sus funciones y tareas asignadas en los puestos en los cuales han sido contratados.

RECOMENDACIONES

- A la administración de Hotel Grand Caporal, socializar los resultados con los colaboradores del área operativa, para tomar conciencia de las necesidades detectadas a nivel de la empresa y participen en las capacitaciones que se programan, de manera que, ellos se empoderen más en el desempeño de sus puestos.
- A los encargados de cada área, promover el desarrollo integral de todos los colaboradores mediante planes de capacitación enfocados en las funciones específicas de cada área, a fin de mejorar los procesos a de cada una de las áreas que tienen identificadas como estructura organizacional en el hotel.
- Gestionar medios y acciones necesarias con instancias que les apoyen para implementar el proceso de capacitación, tomando en cuenta la propuesta temática, en conocimientos, habilidades y actitudes que se presentan como resultados de la investigación realizada.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Aparicio Morales, I. C. (2017). *Diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores en el área administrativa de la municipalidad de Chiquimula* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, Guatemala.
- Argueta, J. (2011). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala.
- Armstrong, M. (2000). *Gerencia de Recursos Humanos (Serie empresarial)*. Bogotá: Legis editores.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill.
- Blanchard, K. (2006). *Liderazgo al más alto nivel: Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma



- Boheme Acevedo, M. A. (2006). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el departamento de ventas de las empresas proveedoras de internet satelital* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Emprendimientos. Guatemala.
- Bohlander, G., Snell, S. Y Sherman, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (12^a. ed.). México: International Thomson Editores, S. A.
- Bohlander, G., & Snell, S. A. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14^a. ed.). México: Cengage Learning Editores
- Carrasco, J. B. (1997). *Hacia una Enseñanza Eficaz*. Madrid: RIALP S.A.
- Castañeda Guzmán, A. G. (2009). *Detección de necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa de Mangueras Industriales, S.A.* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5^a. ed.). México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8^a. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5^a. ed.). México: McGraw Hill.



Delgado Betancourt, A. (2002). *La administración de recursos humanos y la descripción de puesto*. Recuperado de <http://www.auditorescontadoresbolivia.org/archivos/7.Laadministracinderecursoshumanosyladescripcindepuesto.pdf>

Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano* (5ª. ed.). México: Pearson Educación

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E, & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª. ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Gabriel Weil, A. S. (2003). *Medición de la Calidad de los Servicios (Investigación de curso)*. Universidad del CEMA.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

Hotel Grand Caporal. (2016). *Manual de Puestos y funciones* (Documento impreso). Chiquimula, Guatemala.

Hotel Grand Caporal. (2015). *Manual Administrativo* (Documento impreso). Chiquimula, Guatemala.

Mendoza Nuñez, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo* (5ª. ed.). México: Trillas.



Mondy, R. W. & Noé, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª. ed.). México: Pearson Educación.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª. ed.). México: Pearson Educación.

Reza Trosino, J. C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama

Reza Trosino, J. C. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración* (6ª. ed.). México: Pearson.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ª. ed.). México: Cengage Learning.

Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación* (3ª. ed.). México: Pearson.

Segura Letrán, L. R. (s. f). *Gestión del recurso humano basada en competencias laborales*: Recuperado de <http://www.ccee.org.gt/wp-content/uploads/2016/05/Gesti%C3%B3n-por-Competencias-Lic.-Larry-Segura.pdf>

Siliceo Aguilar, A. (2015). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (5ª. ed.). México: Limusa S.A de C.V.



Teni Cruz, K. M. (2011). *Diagnóstico de Necesidades de capacitación –DNC– en empresas productoras de lácteos, Chisacsí y Valparaíso Ubicadas en la zona central de Alta Verapaz* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Alta Verapaz, Guatemala.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas* (6^a. ed.). México: McGraw Hill.



APÉNDICES

Apéndice I



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE HOTEL GRAND CAPORAL, EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA, SOBRE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información para la realización del DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -DNC- DE LOS COLABORADORES DE HOTEL GRAND CAPORAL, DE LA CABECERA DE CHIQUIMULA, se le solicita su valiosa colaboración a efecto de responder este instrumento con la mayor sinceridad posible, sus respuestas serán confidenciales y anónimas, por lo que en ningún momento se divulgarán sus datos individuales. Mayúsculas quítelas solo nombre hotel

A continuación se presentan enunciados se le pide, marcar con una X la opción que mejor le parezca y ampliar información en los casos que sea requerido.

Información general

Género: M ☐ F ☐	Edad: 18 – 30 ☐ 31 – 40 ☐ 41 – 50 ☐ 50-más ☐
Nivel académico: Primaria ☐ Básico ☐ Medio ☐ Licenciatura ☐	
Años de laborar: 1 ☐ 1 a 3 ☐ 4 a 5 ☐	
Área a la que pertenece:	
Puesto:	

I. Conocimientos

1. Considera que el conocimiento que desarrolla en su puesto de trabajo de Hotel Grand Caporal es:

Muy bueno ☐	Bueno ☐	Regular ☐	Malo ☐
---	---------------------------------------	---	--------------------------------------

2. ¿Cree importante ampliar sus conocimientos para un mejor desenvolvimiento personal y buen desempeño en su puesto de trabajo?

Sí ☐	No ☐
¿Por qué? _____	

3. Tipos de conocimientos que posee actualmente según el puesto que desempeña

Servicio al cliente	☐	Liderazgo	☐
Relaciones Interpersonales	☐	Tecnología	☐
Resolución de conflictos	☐	Comunicación	☐
Autoestima	☐	Otros	☐
Especifique: _____			

4. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación en cuanto a conocimiento de su puesto de trabajo dentro de Hotel Grand Caporal?

Cada mes	☐	Cada dos meses	☐	Cada tres meses	☐
Cada cuatro meses	☐	No recibimos	☐		
¿Qué conocimientos? _____					

II. **Habilidades**

5. Considera que las habilidades que se tienen en su puesto de trabajo dentro de Hotel Grand Caporal, es:

Muy buenas	☐	Buenas	☐	Regular	☐	Mala	☐
-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------	--------------------------

6. Habilidades generales que usted posee para su puesto de trabajo.

Uso de procedimientos	☐	Verbal y escrita	☐
Uso de herramientas	☐	Manejo de correspondencia y archivo	☐
Buena comunicación	☐	Toma de decisiones	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	Empatía	☐
Numérica	☐	Otros	☐
Especifique: _____			

7. La agilidad para desarrollar los procedimientos en su puesto, son:

Muy buena	☐	Buena	☐	Regular	☐	Mala	☐
------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------	--------------------------

8. Su capacidad verbal con los clientes, es:

Muy buena

☐

Buena

☐

Regular

☐

Mala

☐

9. Posee habilidad en el uso de herramientas e instrumentos, que su puesto requiere.

Sí

☐

No

☐

10. Propicia la buena comunicación con sus compañeros de trabajo y con los clientes.

Sí

☐

No

☐

11. Posee capacidad para trabajar en equipo.

Sí

☐

No

☐

III. ACTITUDES

12. Enmarque las actitudes que usted considera poseer (Puede marcar más de una).

Disposición al trabajo

☐

Honestidad

☐

Iniciativa

☐

Automotivación

☐

Liderazgo

☐

Trabajo bajo presión

☐

Proactivo

☐

Responsabilidad

☐

Otros

☐

Especifique: _____

13. ¿Cómo califica su desempeño en cuanto a la realización de sus tareas asignadas?

Muy bueno

☐

Bueno

☐

Regular

☐

Malo

☐

14. ¿En algún momento ha sentido que trabaja bajo presión?

Sí

☐

No

☐

15. ¿Se siente capaz de trabajar sin alguna supervisión directa en el puesto que desempeña?

Sí

☐

No

☐

IV. Programa de Capacitación

16. ¿Ha recibido capacitación en empleos anteriores?

Sí

☐

No

☐

Indique por lo menos dos temas recibidos: _____

17. ¿Le proporciona Hotel Grand Caporal capacitaciones?

Sí

☐

No

☐

18. ¿Se le ha brindado la oportunidad de sugerir alguna capacitación que necesite?

Sí

☐

No

☐

¿Por qué? _____

19. ¿Qué tipo de capacitación sugiere o desea recibir?

Curso de conocimientos

☐

Curso de desarrollo de actitudes

☐

Curso de desarrollo de habilidades

☐

Otro

☐

Especifique: _____

20. ¿En qué temas le gustaría se le capacite? (Puede marcar más de una).

Toma de decisiones	☐	Trabajo en equipo	☐	Tecnología	☐
Servicio al cliente	☐	Liderazgo	☐	Relaciones interpersonales	☐
Resolución de conflictos	☐	Uso de procedimientos	☐	Otros	☐
Especifique: _____					

21. ¿Quién considera usted que debería realizar los programas de capacitación?

Propietario	☐	Personal externo de la empresa	☐
Personal administrativo	☐		

Comentarios:

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Apéndice II



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ENCARGADOS DE ÁREAS DE HOTEL GRAND CAPORAL, EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA, SOBRE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información para la realización del DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -DNC- DE LOS COLABORADORES DE HOTEL GRAND CAPORAL, DE LA CABECERA DE CHIQUIMULA, se le solicita su valiosa colaboración a efecto de responder este instrumento con la mayor sinceridad posible, sus respuestas serán confidenciales y anónimas, por lo que en ningún momento se divulgarán sus datos individuales. Mayúsculas quítelas solo nombre hotel

A continuación se presentan enunciados se le pide, marcar con una X la opción que mejor le parezca y ampliar información en los casos que sea requerido.

Información general

Género: M ☐ F ☐	Edad: 18 – 30 ☐ 31 – 40 ☐ 41 – 50 ☐ 50-más ☐
Nivel académico: Primaria ☐ Básico ☐ Medio ☐ Licenciatura ☐	
Años de laborar: 1 ☐ 1 a 3 ☐ 4 a 5 ☐	
Área a la que pertenece:	
Puesto:	

Conocimientos

1. ¿Considera usted que el personal que labora en el hotel cuenta con los conocimientos necesarios para el buen desempeño de sus tareas?

Sí ☐ No ☐	¿Por qué? _____
---	-----------------

2. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son los conocimientos que poseen los colaboradores para el buen desempeño en los puestos de trabajo? (Puede seleccionar varias respuestas)

Servicio al cliente	☐	Comunicación	☐
Relaciones interpersonales	☐	Todas las anteriores.	☐
Resolución de conflictos	☐		
Autoestima	☐		
Liderazgo	☐		
Tecnología	☐		

3. Si su respuesta a la pregunta No. 1 es NO, ¿cuáles son los conocimientos de los cuales cree usted que el personal necesita capacitación para mejorar su desempeño?

V. Habilidades

4. ¿Considera usted que el personal que labora en el hotel tiene las habilidades necesarias para el buen desempeño en el puesto de trabajo?

Sí	☐	No	☐
¿Por qué? _____			

5. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son las habilidades que poseen los colaboradores para el buen desempeño en los puestos de trabajo? (Puede seleccionar varias respuestas)

Uso de procedimientos	☐	Verbal y escrita	☐
Uso de herramientas	☐	Manejo de correspondencia y archivo	☐
Uso del equipo de cómputo	☐	Buena comunicación	☐
Buenas relaciones humanas	☐	Capacidad de trabajo en equipo	☐
Numérica	☐	Todas las anteriores	☐

6. Si su respuesta a la pregunta No. 4 es NO, ¿cuáles son las habilidades de las cuales cree usted que el personal necesita capacitación para mejorar su desempeño?

7. La agilidad del personal para desarrollar los procedimientos en su puesto, son:

Muy buena	☐	Buena	☐	Regular	☐	Mala	☐
------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------	--------------------------

8. La capacidad verbal del personal con los clientes, es:

Muy buena	☐	Buena	☐	Regular	☐	Mala	☐
------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------	--------------------------

9. ¿Posee el personal la habilidad en el uso de herramientas e instrumentos, que su puesto requiere?

Sí	☐	No	☐
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

10. ¿Posee el personal la capacidad para trabajar en equipo?

Sí	☐	No	☐
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

VI. ACTITUDES

11. ¿Considera usted que el personal que labora en el hotel posee las actitudes necesarias en el puesto de trabajo?

Sí	☐	No	☐
¿Por qué? _____			

12. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿cuáles son las actitudes que poseen los colaboradores para el buen desempeño en los puestos de trabajo? (Puede seleccionar varias respuestas)

Disposición al trabajo	☐	Honestidad	☐	Iniciativa	☐
Automotivación	☐	Liderazgo	☐	Trabajo bajo presión	☐
Proactivo	☐	Responsabilidad	☐	Todas las anteriores	☐

13. ¿Considera que los colaboradores son capaces de trabajar sin alguna supervisión directa en el puesto que desempeña?

Sí	☐	No	☐
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

14. ¿Considera que el personal operativo es capaz de trabajar bajo presión?

Sí	☐	No	☐
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

Programa de Capacitación

15. ¿Ha recibido el personal capacitaciones en los últimos seis meses?

Sí	☐	No	☐
Indique por lo menos dos temas recibidos: _____			

16. ¿Qué tipo de capacitación considera que necesita el personal?

Curso de conocimientos	☐
Curso de desarrollo de actitudes	☐
Curso de desarrollo de habilidades	☐
Otros	☐
Especifique: _____	

17. ¿En qué temas considera se le capacite a los colaboradores? (Puede marcar más de una).

Toma de decisiones	☐	Trabajo en equipo	☐	Tecnología	☐
Servicio al cliente	☐	Liderazgo	☐	Relaciones interpersonales	☐
Resolución de conflictos	☐	Uso de procedimientos	☐	Otros	☐
Especifique: _____					

18. ¿Quién considera usted que debería realizar los programas de capacitación?

Personal ajeno a la empresa	☐	Propietario	☐
Personal administrativo	☐		

19. ¿Con qué frecuencia considera que deben ser impartidas las capacitaciones?

2 veces al mes	☐	Cada tres meses	☐
Cada mes	☐	Cada seis meses	☐
Cada dos meses	☐		

20. ¿En qué horarios considera factible la capacitación?

De 8:00 am a 10:00 am	☐	De 10:00 am a 12:00 pm	☐
De 2:00pm a 4:00 pm	☐	Otro	☐
Especifique: _____			

Comentarios:

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Apéndice III

CHA de colaboradores de Hotel Grand Caporal Chiquimula

Puestos	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Administración	- Estudios de diversificado - Experiencia en el ejercicio de su actividad - Conocimientos en herramientas para procesamiento y análisis de datos - Paquete de Microsoft	- Uso de tecnologías - Toma de decisiones - Planear, administrar y priorizar trabajo - Resolución de conflictos - Trabajo en equipo - Redacción de documentos	- Liderazgo - Dirigir - Orden - Responsable - Didáctica - Organización - Ética
Área de Hotel			
Recepción	- Estudios de diversificado - Conocimiento en manejo de documentos - Experiencia en el cargo. - Conocimiento en herramienta para procesamiento y análisis de datos	- Manejo de documentos - Habilidad para dar información - Trabajo en equipo - Resolución de conflictos	- Dirigir - Orden - Responsable - Didáctica - Organización - Honesto - Amabilidad

Lavandería	• Estudio a nivel diversificado • Experiencia en cargos similares	• Poseer buena comunicación • Habilidad para realizar varias tareas • Trabajo en equipo	• Orden • Compromiso • Responsable
Ama de llave	• Estudios a nivel diversificado • Experiencia en cargos similares	• Poseer buena comunicación • Habilidad para realizar varias tareas • Trabajo en equipo • Condición física aceptable	• Orden • Compromiso • Responsable • Puntual • Honesto
<i>Mantenimiento y Seguridad</i>			
Mantenimiento	• Experiencia en el ejercicio de su profesión • Conocimiento en la utilización de herramientas	• Habilidad para realizar varias tareas • Condición física aceptable	• Orden • Responsable • Puntual • Honesto

Seguridad	• Estudio a nivel diversificado • Experiencia en cargos similares	• Mantener el estricto control de acceso de personas externas • Observar el comportamiento de los clientes dentro del local	• Puntual • Honesto • Responsable
Jardinería	• Experiencia en cargos similares • Conocimiento en la utilización de herramientas de trabajo	• Riego y corte de áreas verdes. • Trabajo en equipo • Habilidad para realizar varias tareas	• Responsable • Orden • Honesto
Área de Restaurante			
Meseros	• Estudio a nivel diversificado • Experiencia en el ejercicio de la actividad • Experiencia en atención al cliente	• Trabajo en equipo • Resolución de conflictos • Buena comunicación • Buenas relaciones humanas	• Amable • Responsable • Honesto • Orden

Motorista, mensajero, piloto	• Estudio a nivel diversificado • Experiencia en cargos similares	• Poseer buena comunicación • Habilidad para realizar varias tareas • Trabajo en equipo	• Orden • Compromiso • Responsable • Honesto
Bar tender	• Estudio a nivel diversificado • Experiencia en el ejercicio de la actividad • Experiencia en atención al cliente	• Trabajo en equipo • Resolución de conflictos • Buena comunicación	• Amable • Responsable • Honesto • Orden
Limpieza	• Estudio a nivel diversificado • Experiencia en cargos similares	• Poseer buena comunicación • Habilidad para realizar varias tareas • Trabajo en equipo	• Orden • Compromiso • Responsable
Cajero	• Estudios de diversificado • Conocimiento en manejo de documentos • Experiencia en el cargo.	• Manejo de documentos • Habilidad para dar información	• Dirigir • Orden • Responsable • Didáctica • Organización

	• Conocimiento en herramienta para procesamiento y análisis de datos	• Trabajo en equipo • Resolución de conflictos	• Honesto • Amabilidad
Preparador	• Estudio a nivel diversificado • Experiencia en el ejercicio de la actividad. • Con conocimiento sobre los procedimientos de higiene, salud y seguridad en la cocina.	• Capacidad de trabajar bajo presión en periodos de mucho trabajo. • Trabajo en equipo • Poseer buena comunicación	• Responsable • Orden • Proactivo
Repostero	• Estudio a nivel diversificado • Con conocimiento sobre los procedimientos de higiene, salud y seguridad en la cocina. • Conocimiento en la utilización de herramientas de trabajo	• Poseer buena comunicación • Trabajo en equipo • Uso de herramientas para el ejercicio de la actividad	• Orden • Compromiso • Responsable • Proactivo • Puntual

Parrillero	• Estudio a nivel diversificado • Conocimiento en la utilización de herramientas de trabajo • Con conocimiento sobre los procedimientos de higiene, salud y seguridad en la cocina. • Experiencia en el ejercicio de la actividad	• Poseer buena comunicación • Trabajo en equipo • Capacidad de trabajar bajo presión en periodos de mucho trabajo.	• Orden • Compromiso • Responsable • Proactivo • Liderazgo
Lavaplatos	• Experiencia en cargos similares • Estudios a nivel diversificado o nivel medio	• Poseer buena comunicación • Habilidad para realizar varias tareas	• Orden • Compromiso • Responsable

Fuente: Elaboración propia, basada en el Manual de Puestos y funciones de Hotel Grand Caporal (2016).

Apéndice IV

Propuesta de Capacitación para los colaboradores de Hotel Grand Caporal de la cabecera departamental de Chiquimula

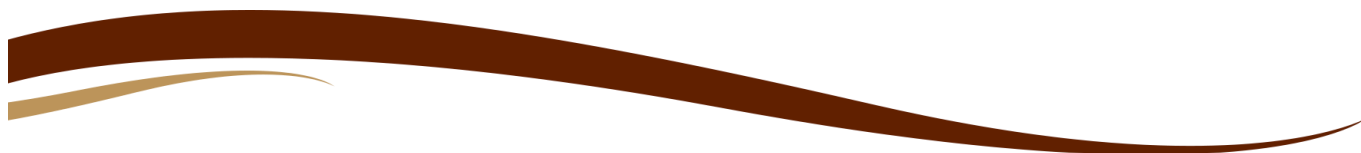


**PROPUESTA DE CAPACITACIÓN
PARA LOS COLABORADORES
DE
HOTEL GRAND CAPORAL,
EN LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE
CHIKUIMULA**



ÍNDICE

Introducción	2
1. Justificación	3
2. Políticas de la capacitación	4
3. Objetivo general	5
3.1 Objetivos específicos	5
4. Temas y contenidos	6
5. Responsables	8
6. Metodología	9
7. Duración y horario	9



INTRODUCCIÓN

Se presenta a continuación la propuesta de capacitación elaborada como producto del diagnóstico de necesidades de capacitación que se realizó a los colaboradores del Hotel Grand Caporal, para fortalecerles en conocimientos, habilidades y actitudes en la búsqueda de mejorar la eficiencia y eficacia en el alcance de los objetivos de la organización. Implementar la capacitación como parte de la gestión del recurso humano es tener la visión de posicionar mejor el hotel mediante la efectividad, productividad, excelencia, competitividad, calidad, que muestre en el servicio al cliente.

El plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos está diseñado con base a los puntos de oportunidad detectados mediante el DNC realizado, y se constituye en la herramienta, que empodere mejor a sus colaboradores, así como determina las prioridades de capacitación para los colaboradores, así mismo, logren adquirir o desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes que les permitirán tener mejor rendimiento y puedan así, mostrar y poner en práctica, eficiencia y eficacia en el alcance de lo esperado en el hotel.

La propuesta está conformada tomando en cuenta los contenidos relacionados con: servicio al cliente, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, buena comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, automotivación, liderazgo y trabajo bajo presión.

1. Justificación

El haber realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación en el hotel Gran Caporal y haber analizado las situaciones particulares que se dan con cada uno de los colaboradores, en relación a que aspectos deben ser reforzados, para poder tener una mejor práctica de las actividades que demandan las funciones y responsabilidades que deben desempeñar, permite poder identificar que el promover capacitaciones pertinentes con ellos, traerá beneficios a nivel de toda la organización empresarial, entre ellos, ayudará a prevenir riesgos de trabajo, producirá la práctica de actitudes más positivas, elevará la moral del personal y conocimiento mejor de sus puestos y por lo tanto se espera tener un mejor desempeño.

Todo esto, permitirá aumentar la rentabilidad de la empresa y como resultado de la misma, creará una mejor imagen y promoverá que los colaboradores se identifiquen de una mejor manera con la misma. En tal sentido, la organización tendrá beneficios directos al elevar y mejorar la relación entre el equipo de trabajo, se agilizarán de mejor manera la toma de decisiones y solución de problemas, promoviendo el desarrollo de los colaboradores con visión de promoción e inducción de personal nuevo que ingrese al mismo.

También se espera, por parte de los colaboradores, aumentar la confianza y posición asertiva en el desarrollo de sus actividades, a tener mejores aptitudes comunicativas, y por ende, existirán beneficios en las relaciones humanas, internas y externas que se tienen como producto de los diferentes servicios que ofrece.

2. Políticas de la capacitación

Para la aplicación de la presente propuesta de capacitación, es necesario tomar en cuenta las siguientes políticas:

- Los gerentes generales con los encargados de cada área serán quienes coordinen la capacitación en el tiempo que consideren adecuado.
- Las capacitaciones podrán ser impartidas por entidades que ofrezcan capacitación como: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, Cámara de Industria y el Instituto Técnico de Capacitación y Desarrollo -INTECAP-, universidades gubernamentales y personal del hotel.
- La capacitación como parte de la gestión del recurso humano, debe tener el enfoque de ser un proceso sistemático que promueva el desarrollo personal y posicionamiento del hotel, que significa una inversión, de lo cual podrán obtener una mejor eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos.

3. Objetivo general

Desarrollar la propuesta de capacitación en el Hotel Grand Caporal, con los colaboradores en los conocimientos, habilidades y actitudes que deben fortalecerse para mejorar la productividad en la prestación del servicio.

3.1 Objetivos específicos

- Actualizar los conocimientos en los colaboradores mediante la capacitación en materia de servicio al cliente, relaciones interpersonales y resolución de conflictos.
- Promover la práctica de habilidades en función de los requerimientos para el desempeño de puestos mediante capacitación en materia de trabajo en equipo, buena comunicación y toma de decisiones.
- Desarrollar actitudes en los colaboradores mediante la capacitación en materia de liderazgo, automotivación y trabajo bajo presión, para mejorar las relaciones interpersonales y servicio al cliente.

4. Temas y contenidos a desarrollar

Tema	Contenido	Recursos
Servicio al cliente	• Políticas de atención y servicio al cliente • El cliente es lo primero • Satisfacción del cliente • Causas de la insatisfacción en el cliente • Atención al cliente en situaciones difíciles • El cliente interno y externo	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas • Pizarra y marcadores
Relaciones interpersonales	• ¿Qué son? • Importancia • Relaciones interpersonales en el trabajo • La comunicación • Factores que favorecen las relaciones interpersonales • Factores que impiden las relaciones interpersonales	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas • Pizarra y marcadores • Cartulina
Resolución de conflictos	• ¿Qué es? • Conflicto • Surgimiento del conflicto • Conflicto contra resolución • Negociación • Mediación • Conciliación • Arbitraje	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas • Pizarra y marcadores

Buena comunicación	• El proceso de comunicación • Componentes verbales y no verbales • La escucha activa • Estilos de comunicación • Barreras y errores básicos en la comunicación	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas • Cartulina • Pizarra y marcadores
Trabajo en equipo	• ¿Qué es? • Conjunto de personas • Organización • Meta común • Cohesión y cooperación • Técnicas del trabajo en equipo	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas
Toma de decisiones	• ¿Qué es? • Método de los cinco pasos • Dirección y toma de decisiones • Obstáculos • Planeación y toma de decisiones • Herramientas para la toma de decisiones	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas • Pizarra y marcadores
Automotivación	• Significado de la automotivación • Los 10 intereses más fuertes • Vitalidad, energía y productividad • Descubriendo mis necesidades y motivación • Cómo trabajan personas con alta Auto-motivación • Trabajar desmotivado y su impacto en la vida laboral y personal	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas • Cartulina • Pizarra y marcadores

Liderazgo	• ¿Qué es? • Líder • Características de un líder • Estilos de liderazgo • Valores del líder • Estrategias para fortalecer el liderazgo	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas • Pizarra y marcadores • Cartulina
Trabajo bajo presión	• Modelo de la administración del tiempo; primero lo primero • Capacidad de autoadministración • Técnicas de productividad personal • Planificación de actividades • Las consecuencias de una actitud negativa • Frustración	• Salón de conferencias • Sillas, mesas • Block de notas • Cañonera • Computadora • Micrófono • Bocinas • Pizarra y marcadores

5. Responsables

Es responsabilidad del gerente general y encargados de áreas la implementación de la presente propuesta de capacitación, asimismo, la contratación o gestión de los profesionales expertos en los temas propuestos.

6. Metodología

La propuesta de capacitación debe ser desarrollada considerando diferentes modalidades para desarrollar los temas indicados, entre ellos; talleres, charlas, conversatorios, cursos y entrenamiento (para los temas prácticos), con la finalidad de que los colaboradores sean el centro de la actividad, permitiendo que construyan sus propios conceptos, aporten ideas, esclarezcan dudas o inquietudes, de tal manera que, se propicie el trabajo en equipo.

7. Duración y horario

La duración y horario del presente propuesta de capacitación queda a disposición del gerente general y encargados de área o facilitadores del proceso.

